

إدارة الإبداع والإبتكار

الدكتور رعد الصرن

تدقيق:
الدكتور بطرس حلاق
الدكتور أحمد الشعراوي
الدكتورة إلهام العيناوي



ISSN: 2617-989X



Books & Refrences

إدارة الإبداع والأبتكار
الدكتور رعد الصرن

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

Management of Creativity and Innovation
Raed Alsarn

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الفهرس

الوحدة التعليمية الاولى

موضوعات هامة في ميدان الابتكار والإبداع المعاصر(1)

الاهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

1. يتعرف على فلسفة الابتكار والإبداع
2. يعدد أهم الدراسات التي تبنى عليها الفلسفة الابتكارية والإبداعية
3. يحدد المفاهيم التي يقوم عليها علم النفس الابتكاري والإبداعي
4. يتعرف على ميزات التفكير الإبداعي
5. يعدد أهم استخدامات التفكير الإبداعي
6. يحدد خطوات صنع العقلية الابتكارية الإبداعية
7. يتعرف على أهم النظريات التي تناولت تحقيق الذات
8. يرتب الحاجات الإنسانية حسب هرم ماسلو
9. يعدد مجموعة طرائق تحقيق الذات كما وضعها ماسلو
10. يحدد العوامل التي تبين العلاقة بين الابتكار والإبداع وتحقيق الذات

أولاً: مقدمة حول الإبداع والابتكار Introduction

إن الإنسان المبتكر والمبدع هو شخص له من السمات والخصائص ما لدى الأفراد والأشخاص الآخرين، فهو لا يختلف عنهم من حيث شكله ومظهره، أو لباسه وحياته، ولكنه يختلف في طريقة تفكيره وقدراته وخصائصه العقلية التي تتسم بالصفة الابتكارية والإبداعية، فكل فرد قد يكون مبتكراً ومبدعاً فيما لو استعمل قدراته أو طوَّر معارفه ومهاراته واتجاهاته، وعمل على تنميتها وتطويرها بإرادة قوية.



وعلى هذا فإن الابتكار والإبداع هو قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن كل ما هو جديد، سواء أكان في مجاله عمله، أم حياته، أو حتى في علاقاته وشخصيته وإدراكه لهذا الجديد بصورة صحيحة.

إن الابتكار والإبداع ليس شيئاً بعيداً عن متناول الأفراد، فالفرق بين المبتكرين والمبدعين والأفراد والأشخاص الآخرين، هو أن ابتكاراتهم وإبداعاتهم كانت في مجالات وموضوعات لها الأثر الكبير في حياة الأفراد والناس، وبذلك فإن هناك إنتظاماً أكثر لهم من الأفراد العاديين.

وسندرس في هذه الوحدة التعليمية الكثير من الموضوعات المعاصرة المرتبطة بموضوع الابتكار والإبداع وتحديد مدى أهميتها والحاجة إليها في ميدان الأعمال.

ثانياً: فلسفة الابتكار والإبداع Innovation and Creativity Philosophy:

تعتمد الفلسفة الأساسية للابتكار والإبداع على فكرة أن جميع الأفراد يمتلكون كافة القدرات والسمات الابتكارية والإبداعية، ولكن هذه القدرات والسمات تتفاوت درجاتها من فرد لآخر، فهي المصدر الأساسي للاختلافات والتفاوتات بين جميع الأفراد، أي أن الفروق الموجودة بين الأفراد والجماعات هي فروق في الدرجة وليس في النوع، أو فروق كمية وليست كيفية، وهذا ما ينطبق بالطبع على المبتكرين والمبدعين، فالقدرات والسمات الابتكارية والإبداعية التي يتمتعون بها تفوق القدرات والسمات الموجودة عند سائر الأفراد الآخرين، وعلى هذا فإن الفلسفة الابتكارية والإبداعية تعتمد على الطريقة المستخدمة في إظهار وإبراز هذه القدرات والسمات والطرائق والأساليب المعتمدة في ذلك.

إن الأساس الذي تقوم عليه الفلسفة الابتكارية والإبداعية هو أساس نفسي، فمن وجهة نظر علماء النفس، لم يعد من الضروري أن يكون الفرد مبدعاً ومبتكراً بحد ذاته لكي يدرس الابتكار والإبداع، كما لم يعد من المستحيل أن نحاول دراسة القدرات الابتكارية والإبداعية عند غير المبتكرين والمبدعين، وما دامت هذه القدرات والسمات الابتكارية والإبداعية موجودة عند جميع الأفراد فيمكن تقسيمها إلى فئتين هما:

- **فئة المبتكرين والمبدعين والعباقرة.**
- **فئة الأفراد الذين يتمتعون بقدر ضئيل نسبياً من السمات والقدرات الابتكارية والإبداعية.**

إنطلاقاً من الفئتين السابقتين . إذا نظرنا إلى الواقع . نلاحظ أن ثلثي الأفراد تقريباً يدورون حول المتوسط، والثلث الباقي يتأرجح ما بين الفئتين السابقتين، ومن هذا المنطلق ارتبطت الفلسفة الابتكارية والإبداعية بدارسة القدرات العقلية كالذكاء مثلاً، ولكنها لم تتخذ الشكل الحالي لها إلا بعد منتصف القرن العشرين.



بالرغم من كثرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع الابتكار والإبداع، إلا أن الكثير منها لا يزال موضوع خلاف حول تحديد من هم المبتكرين والمبدعين، فهل هم أولئك الذين يخترعون شيئاً جديداً؟ أم أنهم أولئك الذين يسلكون طريقة جديدة غير موجودة ومعروفة سابقاً؟ أم أولئك الذين يضعون أسلوباً جديداً لمعالجة مشكلة ما؟ أم أولئك الذين

يكتشفون طريقة إنتاج جديدة؟

إنطلاقاً مما سبق، تعتمد الفلسفة الابتكارية والإبداعية على خمس مستويات أساسية للابتكار والإبداع توصل إليها الباحث كالفن تيلر Kalvin Taylor، وهذه المستويات الخمس هي[1]:

- مجالات دراسة الابتكار والإبداع.
- دراسة عملية الابتكار والإبداع ومراحلها الأساسية.
- دور الإلهام في عملية الابتكار والإبداع.
- الإلهام بين التلقائية والإرادة.
- تقسيم المبدعين.

والجدير بالذكر، أن الفلسفة الابتكارية والإبداعية نشأت وارتبطت بمجموعة من الدراسات والبحوث التي شكلت قاعدتها الأساسية وركائزها الهامة، فهي بمثابة الأسس التي بنيت عليها هذه الفلسفة، ومن أهم الدراسات التي تبنى عليها الفلسفة الابتكارية والإبداعية ما يلي:

- تجارب كاترين باتريك Patrick حول التحقيق التجريبي لفكرة مراحل العملية الإبداعية.
- الدراسة الانتقادية لتجارب باتريك من قبل فيناك Vinack في كتابه سيكولوجية التفكير.
- دراسة روث مان Rothman على المخترعين.
- دراسة هادامارد Hadamard لتصميم إختبار التفكير الإبداعي لدى الرياضيين.
- دراسة هاريس Harris والتي قسم فيها عملية الإبداع والإبتكار إلى ستة خطوات أساسية.
- دراسة كليفورد Cliford التي انتقدت فكرة المراحل في عملية الإبداع.
- دراسة تفسير الإبداع من خلال عملية الحدس التي قام بها برجسون.
- دراسة تفسير فرويد للإبداع عند الفنانين بواسطة منهجه في التحليل النفسي.
- الدراسات التي قام بها تلامذة فرويد في التحليلات النفسية.
- دراسة تفسير الإبداع بتعويض النقص عند أدلر.
- دراسة تفسير الإبداع بالإسقاط عند يونج.
- دراسات إثبات الاتجاهات التحليلية في مدرسة التحليل النفسي والاتجاهات التي تعرضت لها.
- دراسات الإبداع بهدف تحقيق الذات عند كل من كولدستاين Goldstein وماسلو Maslow.

- دراسة كليفورد ومعاونيه التي تهدف لكشف العلاقة بين قدرات التفكير الإبداعي وسمات الشخصية.
- دراسة تشامبرز لسمات شخصية العلماء.
- دراسة سولر Suller لفحص الخبرة الإبداعية في ضوء مفاهيم فرويد حول العمليات الثانوية.
- دراسة جيتزلز وجاكسون Jetzleis & Jackson والتي توصلت إلى أن القدرة العقلية التي تقيسها اختبارات الذكاء، والتي تقيسها اختبارات الإبداع تكاد تكون واحدة.
- دراسة مير Merr وبارون Barron وماكينونMackinnon التي تؤكد العلاقة بين الإبداع والذكاء.
- دراسة كرتشفيلد Crutchfield حول المساواة بين التفكير المستقل المناقض للمسايرة، وبين التفكير الإبداعي.
- دراسة بارتليت Bartlett حول مفهوم التفكير المعاصر لوصف السلوك الإبداعي.
- دراسة ادوارد دي بونو Bono والتفكير الإبداعي، والذي فرق بين التفكير الإبداعي والتفكير العمودي من خلال هذه الدراسة.
- دراسة ووترمان وبيترز Peters & Waterman والبحث عن التفوق والإمتياز.

إن جميع الدراسات السابقة تناولت فلسفة الابتكار والإبداع، فكل منها درس جزءاً هاماً من هذه الفلسفة الابتكارية والإبداعية، ولكن ما يمكننا قوله، أنَّ بعض هذه الدراسات تحولت إلى نظريات كنظرية ادوارد دي بونو والتفكير الابتكاري، ونظرية كليفورد، وغيرها، ولكن الشيء الهام أن هذه الدراسات والنظريات لم تحاول الوصول حتى الآن إلى صياغة وتشكيل نظرية متكاملة للابتكار والإبداع سواء على مستوى المنظمات أم على مستوى المجتمع ككل.

ثالثاً: علم نفس الابتكار والإبداع Creativity and Innovation Psychology:

يعتمد علم النفس في مجالات الابتكار والإبداع على المفاهيم الخاصة بالتحليل النفسي Psychological Analysis، ومن أهم المفاهيم التي يقوم عليها علم النفس الابتكاري والإبداعي التالي[2]:

الشعور Consciousness:

يعرَّف الشعور على أنه مجموعة الأحاسيس والإدراكات وعناصر الذاكرة التي ترتبط بجميع جوانب الحياة العقلية للفرد، أي أنه الجانب العقلي الذي يضم كل ما يدركه ويعيه الفرد، وبالتالي يجب التمييز بينه وبين الجانب اللاشعوري من العقل، وعلى هذا فإن الوعي بهذا الشعور هو إحدى الصفات والخصائص الأساسية التي تميز النوع الإنساني، وهذا يعني أنه لكي يكون الفرد واعياً يجب أن يمتلك شعوراً ذاتياً، وأن تكون لديه القدرة على المراجعة العقلية لما يجري، وفهم ما يجري وإدراكه والتوصل إلى حل بشأنه، وهذا الإهتمام بالشعور والوعي هو الجانب الأساسي للعملية الابتكارية والإبداعية الذي يكون من نتائجه الوصول إلى ما هو مقصود ومنشود.

عقدة أوديب Oedipus Complex:

تشير هذه العقدة لمجموعة الرغبات والمشاعر والأفكار اللاشعورية التي تقوم على أساس الرغبة في امتلاك الوالد أو الوالدة من الجنس المقابل، ويعتقد فرويد أن هذه العقدة ذات مستوى عالمي، فهي موجودة لدى جميع الأفراد في دول العالم، وهذا ما رفضته الدراسات الأنثروبولوجية التي أجريت بعد ذلك.

إن الأصل النظري لهذه العقدة، التي يُشتق اسمها من شخصية أوديب الأسطورية، قد جاء من خلال مسرحيتين للكاتب الإغريقي الشهير «سوفوكليس»، ويستخدم المصطلح في الوقت الحالي ليشير إلى هذه العقدة لدى الذكور والإناث.

إن النظرية التحليلية النفسية تعطي إنتباهاً أقل لهذه العقدة في الوقت الحالي، وحالياً يتم التأكيد على دراسة العلاقات المبكرة بين الطفل وأمه، والكثير من الباحثين النفسيين ينظرون الآن إلى هذه العقدة

باعتبارها مشتقة من الخبرات والصراعات المبكرة، ويمكن الاستفادة من هذه العقدة في الحصول على الكثير من الأفكار الابتكارية والإبداعية لاسيما في المجال الفني.

اللاشعور Unconsciousness:

يعرَّف اللاشعور على أنه: حالة تتميز بافتقاد الوعي أو نقصه بالعمليات الداخلية التي تحدث، والتي ترتبط بالجانب الخارجي من الشعور، وبذلك فهو يستخدم للإشارة إلى عمليات الإثارة العقلية التي تحدث في حالات الغيبوبة والنوم العميق أو نتيجة للتخدير العام.

ويستخدم هذا المصطلح في مجال علم نفس الأعماق Depth Psychology للإشارة إلى الموقع أو المكان أو الجانب النفسي الذي يتضمن جميع الوظائف المكبوتة الخاصة بالـ "هو"، وبذلك يتكون اللاشعور من الدوافع والرغبات البدائية والذكريات والصور والنزعات التي تثير القلق إلى حد كبير ولا يمكن قبولها عند مستوى الشعور، ومن ثم يتم تحويلها إلى منطقة اللاشعور وكبتها هناك.

الكبت Repression:

يعني الكبت الإخفاء والقمع والتحكم والرقابة والاستبعاد، وقد استخدم هذا المصطلح ليشير إلى العمليات العقلية المفترضة التي تنشط من أجل حماية الفرد من الأفكار والاندفاعات والذكريات التي يمكن أن ينتج عنها القلق والخوف والشعور بالذنب إذا أصبحت واعية في مجال الشعور الشخصي، وقد تم النظر إلى هذا المفهوم باعتباره وظيفة تقوم بها الأنا (الذات)، وباعتباره يشتمل على مجموعة من العمليات مثل:

- **الكبت الأساسي Primal Repression:**

يحدث في هذا النوع من الكبت منع وإعاقة الاندفاعات والدوافع البدائية والمحرمة من الوصول إلى مستوى الشعور.

- **الكبت الأولي Primary Repression:**

يتم فيه إبعاد المحتوى العقلي المنتج أو المثير للقلق بقوة بعيداً عن مجال الشعور، ويمنع من الظهور مرة أخرى.

- **الكبت الثانوي Secondary Repression:**

يتم فيه كبت العناصر التي يمكن أن تخدم إثارة الذكريات، أي جعل الفرد يتذكر تلك المادة التي قام بكبتها.

يظهر الكبت ويكشف عن نفسه من خلال إسقاطه لنفسه في شكل رمزي مميز، وخاصة في الأحلام والأفعال اللاإرادية والأمراض النفسية، وكذلك في الإبداع الفني.

التسامي Sublimation:

يشير التسامي إلى العملية التي يتم من خلالها تهذيب وإعادة الدوافع والاندفاعات البدائية والغريزية والمحرمة في شكل سلوكيات جديدة وغير غريزية، ويستخدم هذا المصطلح لفهم السلوكيات المتعلَّمة التي تشكل سلوكيات مقبولة اجتماعياً، بينما الاندفاعات والدوافع البدائية العميقة ليست كذلك، وقد اعتبرت نظرية التحليل النفسي النزعات الابتكارية والإبداعية والفنية بمثابة مظاهر خاصة لعمليات التسامي.

العملية الأولية Primary Process:

تشير العملية الأولية في التحليل النفسي إلى الوظائف التي تكون نشيطة عند المستوى الغريزي، وهنا يتم تصور العملية الأولية باعتبارها عملية لاشعورية، ولاعقلانية، تجهل أو تتجاهل حدود الزمان والمكان، ويتحكم فيها مبدأ اللذة والألم، وخلال هذه العملية يندفع الفرد في اتجاه اللذة، ويبتعد عن الألم.

العملية الثانوية Secondary Process:

تشير العملية الثانوية في التحليل النفسي إلى النشاطات الشعورية العقلية والمنطقية، وقد تم تصور هذه العمليات باعتبارها ترتبط بشكل وثيق بالأنا Ego ومبدأ الواقع، فهذه العملية تتحكم فيها حدود الواقع المنطقية والمحددة زمانياً ومكانياً.

اللاشعور الجماعي Collective Unconsciousness:

يعرَّف اللاشعور الجماعي على أنه جانب من اللاشعور يشترك به جميع البشر، وقد افترض يونج أن هذا اللاشعور موروث وينتقل عبر الأجيال، ويترك آثاره على شكل مضمون المخ الإنساني، وإنه ليس فردياً أو شخصياً بل جماعياً، وهو يتكون من المادة المتبقية رغم التطور الإنساني، وتتمثل المكونات الأساسية له في الأفكار والصور الموروثة اللاشعورية من التراث والأجيال.

إن جميع المفاهيم السابقة المرتبطة بعلم النفس الابتكاري والإبداعي تحمل في مضمونها ومعانيها صفة الابتكار والإبداع، فهذه الصفة قد تكون نوعاً من الإدراك كما في الشعور، أو موروثة كما في عقدة أوديب واللاشعور الجماعي، أو قد تتميز في بعض الأحيان ببعض جوانب النقص كما في اللاشعور، أو الإخفاء والاستبعاد كما في الكبت، أو التهذيب والاندفاع كما في التسامي، أو نشيطة غريزياً كما في العملية الأولية، أو قد تكون مرتبطة بمفهوم الأنا كما في العملية الثانوية.

ومن واجب الإدارة في هذه الحالة، أو حتى المجتمع، السعي لإظهار ما هو مكبوت ولاشعوري، وتنميته وتطويره فيما إذا كان إيجابياً ويحمل في جوهره الفكر والإبداع بكافة أشكاله.

رابعاً: ميزات التفكير الإبداعي والابتكاري Innovative and Creative Thinking:

يتميز التفكير الابتكاري والإبداعي بطبيعة خاصة تميزه عن غيره من طرائق وأنواع التفكير الأخرى، ومن أهم المفاهيم والنقاط التي تميز الطبيعة الأساسية للتفكير الإبداعي التالي[3]:

يهتم التفكير الإبداعي الابتكاري بتغيير الأنماط:

يقصد بالنمط تنظيم وترتيب المعلومات على سطح الذاكرة، أي في العقل، فالنمط هو تسلسل لنشاط عصبي متكرر، ومن الناحية العملية فإن النمط هو أي مفهوم أو فكرة أو صورة، وهو تسلسل زمني للأفكار والمفاهيم، ويركز التفكير الإبداعي على تغيير الأنماط، فبدلاً من الحصول على نمط معين وتطويره، فإنه يحاول أن يعيد تركيب النمط بواسطة تنظيم الأشياء مجتمعة بطريقة مختلفة، ولأن تسلسل وصول المعلومات في نظام الإضطراد الذاتي له تأثير قوي على طريقة ترتيبها، فإن هناك ضرورة لإعادة تركيب هذه الأنماط وذلك من أجل الاستخدام الأمثل للمعلومات المخزنة فيها.



ومن الأمثلة على هذا المفهوم: الأفكار التي كانت مفيدة في السابق، والتي قد لا تكون بنفس الفائدة اليوم، ومع ذلك فإنها تطورت مباشرة من تلك الفكرة القديمة، وبالتالي فإن النمط قد تطور، وهو سيكون مختلفاً، وبذلك فإن إعادة التنظيم والتركيب يمكن أن يقود إلى حلول وأنماط أفضل.

التفكير الإبداعي اتجاه وطريقة لاستخدام المعلومات:

يعد التفكير الإبداعي والابتكاري طريقة مفيدة وهامة للحصول على المعلومات الضرورية واستخدامها بطرائق مفيدة وهامة، وباعتبار أن التفكير الإبداعي والابتكاري هو اتجاه هام، فهو طريقة محددة لاستخدام المعلومات من أجل التوصل إلى إعادة تركيب أنماط جديدة، وهناك الكثير من الوسائل والطرائق التي يمكن استخدامها في هذا المجال.



إن الغرض الأساسي للتفكير الإبداعي في استخدام المعلومات ليس من أجل المعلومات فحسب، وإنما من أجل تأثيرها، وهذه الطريقة تتطلب النظر للأمام لا للخلف، فصاحب التفكير الإبداعي لا يهتم بالأسباب التي تقود إلى المعلومة ولكن بالتأثيرات التي تنجم فيها، وبذلك لا يعد التفكير الإبداعي عامل ترسيخ واستقرار بل عامل استثارة وتحريض، ويجب أن يكون منظماً كي يصل إلى إعادة تركيب الأنماط، ولهذا السبب يجب أن يحاول صاحب التفكير الإبداعي استخدام المعلومات التي حصل عليها في مجموعة هامة من الموضوعات الأخرى، وبذلك يسمح للأفكار بالتطور والظهور بدلاً من إلغائها والحكم عليها بالخطأ.

يرتبط التفكير الإبداعي بسلوك معالجة المعلومات في العقل:

تتضح الحاجة للتفكير الإبداعي في القيود التي يفرضها نظام الذاكرة الإضطرادي الذاتي، فهذا النظام يعمل على خلق أنماط ثم يخلدها، ولا يشتمل هذا النظام على وسيلة مناسبة لتغيير الأنماط وتطويرها، فدور التفكير الإبداعي هو محاولة تغيير الأنماط وإعادة تركيبها.

وعلى هذا، فإن الحاجة للتفكير الإبداعي والابتكاري لا تظهر في معالجة المعلومات في العقل فقط، ولكن فعالية هذا التفكير ونجاحه يتوقف على السلوك الذي يتبع في معالجة هذه المعلومات، فهو يغير الأنماط للحصول على أنماط أفضل وأحدث، وبدون وجود هذا السلوك فإن التفكير الإبداعي يكون تفكيراً غير مجدٍ ويسبب الفوضى.

إن من أهم الاستخدامات للتفكير الإبداعي هي:

- **الحصول على أفكار جديدة تتعلق بموضوع هام يجب دراسته:**

لذلك فإنه من الضروري اختيار التوقيت المناسب للحصول على هذه الأفكار الجديدة، وذلك وفقاً لنوع العمل الواجب القيام به، فالقيام بأعمال البحوث والتطوير مثلاً تتطلب التدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة، وإن توليد هذه الأفكار الجديدة من الأمور الصعبة جداً، وقد لا تتوفر بالقدر الكافي، لذلك يجب تنظيمها وترتيبها وتبويبها وتحليلها للوصول إلى ما هو مفيد منها.

- **الحصول على معلومات وأفكار يمكن الاستفادة منها في حل المشاكل:**

فقد يكون لدى الفرد دافع قوي لتوليد الأفكار الجديدة لاستخدامها في حل المشاكل، فالمشكلة ببساطة هي الفرق بين ما يملكه الفرد وما ينقصه، وقد تكون المشكلة تجنب شيء ما، أو الحصول على شيء ما، أو التخلص من شيء ما، أو محاولة معرفة ما يريده الإنسان.

- **القيام بعملية معالجة الاختيار بالإدراك الحسي:**

الإدراك الحسي هو بمثابة معالج للمعلومات تماماً كالرياضيات، إذ يتم تجميع المعلومات بالاختيار الحسي، ووضعها في حزم يمكن معالجتها بوسائل متنوعة، ويحدد الإدراك الحسي المعلومات التي تصنف لكل مرحلة من المراحل، وبذلك يشكل الإدراك الحسي سلوك العقل الطبيعي في تشكيل الأنماط، وبدلاً من قبول الحزم التي يعدها التفكير الإبداعي بالإدراك الحسي والاستمرار بمعالجة المعلومات منطقياً أو رياضياً، فقد يريد الشخص معالجة الحزم نفسها، ومن أجل القيام بهذا العمل يجب أن يلجأ إلى التفكير الإبداعي.

إعادة التقويم الدوري:

تعني إعادة التقويم الدوري إعادة النظر في الأمور المسلم بها، والأمور التي لا ترتقي إلى الشك، فهي بذلك تعني تحدي كافة الافتراضات، وليس التقويم بقصد إعادة التقويم، فقد لا يكون هناك أية حاجة له، فهناك بعض الأمور التي لم تقوَّم منذ زمن بعيد، وهذه محاولة غير مبررة لإعادة النظر في الأمور بطريقة جديدة.



منع حدوث استقطاب أو إنقسامات حادة:

إن أهم استخدام للتفكير الإبداعي قد يكون عندما لا يستخدم عمداً، ولكن يعمل على اتجاه ومواقف محددة، وهو بذلك يمنع حدوث المشاكل بسبب إنقسامات حادة، أو استقطاب يفرضه العقل على ما يدرسه، فإذا اعترفنا بأهمية الأنماط التي يبتكرها العقل، فإننا نستخدم التفكير الإبداعي لمواجهة جمود الأنماط وغطرستها.



وبالنظر إلى النقاط السابقة يجب إدراك ما يحمله التفكير الإبداعي من خصائص ومقومات تجعله مفيداً وهاماً في مجال دراسات الأعمال والمنظمات، وحتى في الحياة اليومية والحياتية والمعيشية أيضاً.

خامساً: كيف تصنع عقلية ابتكارية إبداعية How can you make Creative Innovative Mentality?

لكي تصنع عقلية ابتكارية إبداعية يجب أن تعمل على توفير خصائصها ومقوماتها الأساسية التي تساعدك في إدارة ابتكاراتك وإبداعاتك، وتتمثل مقومات وخصائص العقلية الابتكارية الإبداعية التي يجب توفيرها لتحقيق ما هو مقصود في النقاط التالية[4]:

الإحساس بالتعجب والاستغراب وحب الاستطلاع:

إن الفرد المبتكر المبدع يجب أن يكون لديه حب الاستطلاع، والتعجب والاستغراب من الأمور، وهذه الصفات تساعده في تنمية وتطوير عقليته الابتكارية الإبداعية، إذ يتقبل الجديد ويطور القديم وهذا هو جوهر التطور وتكوين العقلية الابتكارية الإبداعية.



الرغبة في التطوير المستمر والحصول على بدائل كثيرة:

يجب أن تتوافر في الفرد المبتكر المبدع الرغبة في الحصول على كل ما هو جديد، إذ يجب أن يسعى لتطوير نفسه باستمرار وبشكل دائم، والحصول على بدائل كثيرة تخدم الهدف والغرض الذي يسعى لتحقيقه، وذلك إنطلاقاً من فكرة أساسية هي أن الابتكار والإبداع ليس صفة وراثية، وأن أي فرد يمكن أن يطور قدراته الابتكارية والإبداعية إذا أدرك وفهم حقيقة هذا العمل الهام.

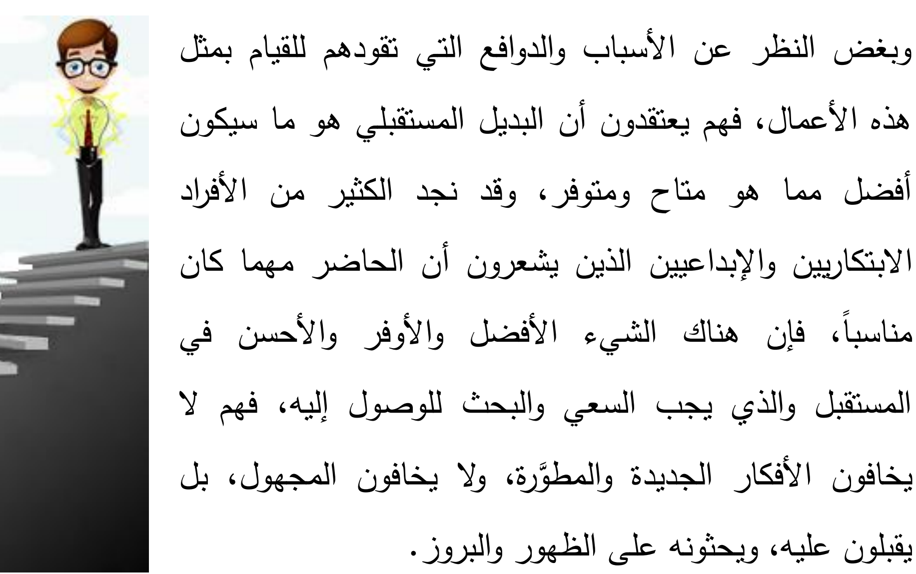


إن الفرد الابتكاري الإبداعي يجب ألا يشعر بالقناعة بأن ما يحدث أمام عينيه هو الصواب، ويجب ألا يرضى

بسهولة ويسر، بل يجب أن يحصل على أكبر قدر ممكن من البدائل حول الموضوع المدروس، ويمكنه أن يقلل من القدرات الابتكارية والإبداعية لديه عندما يخصص الأفراد الآخرين فيما يجب أن يعملوا، وكيف يجب أن يعملوا، وإذا تم توجيههم الوجهة الصحيحة يمكن الحصول على مجموعة كبيرة من البدائل، ومن الطبيعي أن تحتوي هذه البدائل على كل ما هو جديد ومبتكر.

عدم الخوف من الأفكار الجديدة والمطوَّرة:

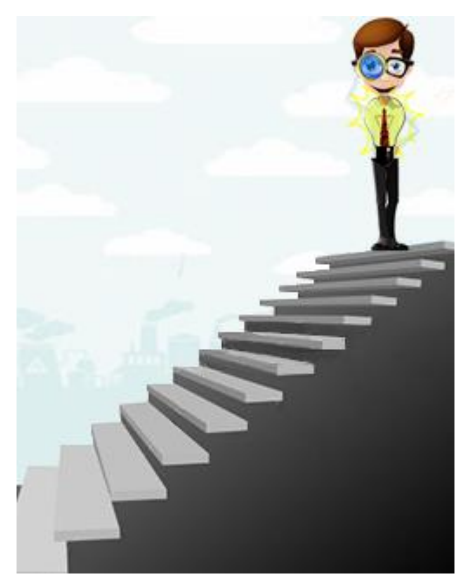
إن الكثير من الأفراد الابتكاريين الإبداعيين يخنقون قدراتهم الابتكارية الإبداعية نتيجة الخوف من الحصول على الأفكار الجديدة والمطوَّرة وتأثيراتها المحتملة، ومجتمع الأعمال مليء بأولئك الأفراد الذين يقومون بذلك.





وبغض النظر عن الأسباب والدوافع التي تقودهم للقيام بمثل هذه الأعمال، فهم يعتقدون أن البديل المستقبلي هو ما سيكون أفضل مما هو متاح ومتوفر، وقد نجد الكثير من الأفراد الابتكاريين والإبداعيين الذين يشعرون أن الحاضر مهما كان مناسباً، فإن هناك الشيء الأفضل والأوفر والأحسن في المستقبل والذي يجب السعي والبحث للوصول إليه، فهم لا يخافون الأفكار الجديدة والمطوَّرة، ولا يخافون المجهول، بل يقبلون عليه، ويحثونه على الظهور والبروز.

الإقبال على المستقبل بقوة:



عندما يجري البحث في المستقبل والوصول إلى ما هو مطلوب، أي أن المستقبل يتحول إلى وقت حاضر مألوف ومريح، وبالتالي يجب الإقبال والاستمرار في البحث عن المستقبل المرغوب والمفضل بشكل أكثر قوة، إذ يجب أن تتوفر لدى الأفراد الابتكاريين الإبداعيين صفة التصور لمستقبل أكثر إشراقاً.

القدرة على التأكد من الأفكار الجديدة والمطوَّرة:

إن الفرد المبتكر المبدع، هو الذي يشجع الابتكار والإبداع، وهو الذي يعطي إهتماماً خاصاً بالأفكار الجديدة والمطوَّرة التي يطرحها هو والأفراد الآخرين، ويجب أن يهتم المفكرون والمبدعون بالأفكار التي يطرحونها إلى درجة كبيرة، والقيام بالتأكد منها واختيارها لمعرفة مدى صلاحيتها وملاءمتها للموضوع، ويمكن القول في هذا المجال، أن لحظة الإثارة هي تلك اللحظة التي تضع فيها هذه الأفكار الجديدة والمطوَّرة في قالب التجريب والاستعمال.



المرونة في التعامل مع الأفكار الجديدة والمطوَّرة:

لكي تتحقق الراحة المطلوبة من التعامل مع الأفكار الجديدة والمطوَّرة، يجب رؤية نتائج هذه الأفكار، فإذا حققت الأفكار الجديدة والمطوَّرة النتائج المرجوة والمرغوبة منها، أصبحت بذلك أفكاراً قديمة يجب العمل على تطويرها وتحديثها، أو الحصول على أفكار جديدة بشأنها، لذلك يجب تقديم المساعدات الضرورية والتشجيع والحث على تقديم أفكار تكون أكثر ملاءمة، فالمساعدة والتشجيع لا تخفق وتعوق الدوافع الابتكارية والإبداعية.



إن النقاط السابقة هي التي تساعد في إنشاء وتكوين عقلية ابتكارية إبداعية تأتي بأفضل الأفكار وكل ما هو جديد ومبتكر، بحيث يمكن استخدامه وتسخيره في مجال الأعمال.

سادساً: الابتكار والإبداع وتحقيق الذات Innovation and Creativity and Self Actualization:

يرى بعض أصحاب النظريات الابتكارية الإبداعية، بأن الابتكار والإبداع هو نتيجة دافع أساسي لدى المبتكرين والمبدعين، وهذا الدافع هو الذي يطلق عليه تحقيق الذات –Self actualization فالمبتكرون والمبدعون يتميزون بحاجتهم للارتباط بالعالم المحيط بهم، والإنتاج الابتكاري والإبداعي هو الوسيلة الأساسية في ذلك، فهو بمثابة الصلة والعلاقة أو الرابطة التي تربط بين المبتكر والمبدع وبين العالم الذي يعيش فيه والذي هو جزء منه، وهكذا نجد أن المبتكرين والمبدعين يمرسون أنفسهم ويحققون ذاتهم في الفعل الابتكاري والإبداعي الذي يقومون به.



وسندرس العلاقة بين الابتكار والإبداع وتحقيق الذات في النقاط التالية:

نظريات تحقيق الذات Self Actualization Theories:

إن من أهم النظريات التي تناولت تحقيق الذات النظريات التالية:

نظرية كولدستاين Goldstein's Theory:

تعد نظرية Goldstein أول نظرية تناولت مفهوم تحقيق الذات، حيث ترى أن الدافع الوحيد الذي يوجه نشاط الحياة وتقدمها هو النشاط الذي يسعى فيه الفرد لتحقيق ذاته، فالإنجازات الثقافية التي يحققها الفرد في رأي Goldstein ما هي إلا تعبير عن قدرة الفرد على الإبداع وميله لتحقيق ذاته من خلال الأفعال الابتكارية والإبداعية التي يمارسها، وإن ميل واتجاه الفرد لتحقيق ذاته قد يجعله يدخل في صراع مع بيئته، وهذا الصراع قد يرافقه صدام وشعور بالقلق، لأن الفرد المبدع الذي يغامر بالدخول في مواقف كثيرة يعرض نفسه لصدمات، ويجد نفسه في مواقف قلق أكثر مما يحدث للفرد العادي، إلا أن تحمل القلق يعد سمة من سمات الشجاعة



التي تميز المبتكرين والمبدعين، فهو قلق ضروري ولازم لمن يريد تحقيق ذاته.

نظرية ماسلو Maslow's Theory:

لقد تناولت نظرية ماسلو للشخصية مفهوم تحقيق الذات، فقد بنى ماسلو نظريته على مجموعة من الحاجات Needs سندرسها بعد قليل، فهو يتصور الحاجات التي تحرك سلوك الإنسان الفرد على شكل هرم، وبالتالي فإن الفرد لا يستطيع أن يشبع مستوى من هذه الحاجات بدون أن يشبع المستوى الأدنى منه، فالفرد على سبيل المثال لا يمكن أن يفكر في تحقيق ذاته قبل أن يشبع حاجته للطعام، ويحاول ماسلو تعميم هذا المفهوم على مظاهر الابتكار والإبداع لدى أغلب الأفراد، وهو يطبق تحقيق الذات على ما يظهر من إبداع الحياة اليومية للناس العاديين أثناء ممارستهم لأعمالهم العادية، وهذا ما أطلق عليه الإبداع المحقق للذات Self-actualizing Creativeness.



نظرية روجرز Roger's Theory:

يعتبر روجرز صاحب مدرسة شهيرة في العلاج النفسي، وهو ينظر إلى الابتكار والإبداع باعتباره يصدر أساساً عن ميل لدى الفرد لكي يحقق ذاته ويستغل أقصى إمكانياته، إلا أنه ينظر نظرة أخرى إلى الابتكار والإبداع، حيث يتخذ صورة تخريبية فيما إذا صدر هذا الابتكار والإبداع عن اللاوعي بمجالات الخبرة الواسعة للفرد، أو إذا حدث كبت لهذه المجالات، ويذكر بأن خبرته في العلاج النفسي أثبتت له أن الفرد عندما يتفتح أمام كل خبرته، فإن سلوكه يصبح عندئذ ابتكارياً إبداعياً، ويكون ابتكاره وإبداعه من النوع البناء الذي يؤدي لشفائه.



هرم الحاجات الإنسانية Human Needs Hierarchy:

افترض أبراهام ماسلو Abraham H. Maslow أن الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع Motives مرتبة على شكل هرم كالتالي:

1. الحاجات الفسيولوجية "Psychological Needs".
2. حاجات الأمان "Safety Needs".
3. حاجات الحب والانتماء "Belongingness and Love Needs".

4. حاجات الاحترام "Esteem Needs".
5. حاجات تحقيق الذات "Self–actualization Needs".

ويصور الشكل رقم (1) هذه الحاجات.

إن ترتيب الحاجات السابقة يقوم على افتراض أساسي وضعه ماسلو وهو أنه: «كلما انخفضت درجة الدافع على هذا الهرم كانت أسبقيتها، ومن ثم سطوها أكبر على الفرد بشكل عام».

لقد فسَّر ماسلو الحاجات السابقة كالتالي:

1. **الحاجات الفسيولوجية:**

تتضمن الحاجات التي تهتم بالمحافظة على النظام الفسيولوجي الإنساني الذي يضمن للفرد الحياة كالطعام والشراب والجنس والراحة... الخ، وتعتبر هذه الحاجات أقوى الحاجات الإنسانية، وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الإنسان إذا لم تكن مشبعة.

ومن أهم الأمثلة على هذا النوع من الحاجات، الفرد الجائع بدرجة كبيرة ولفترة طويلة لن يفكر بتأليف الموسيقى أو بناء عالم جديد أو ابتكار نظرية جديدة، إنه يكون مشغولاً أكثر بكيفية الحصول على ما يشبع حاجاته الأساسية.

2. **حاجات الأمان:**

تتضمن الحاجات التي توفر للفرد الحماية من الأخطار البيئية، والتي تشكل خطراً حتمياً عليه، أو خطراً اقتصاديا متعلقاً باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفر له مستوى محدداً من المعيشة.

ومن أهم الأمثلة على هذا النوع من الحاجات شعور الإنسان بالتهديد وفقدان الأمن خلال الحرب وموجات الجريمة والفيضانات والزلازل والخلل الاجتماعي أو الفوضى الاجتماعية، وما شابه ذلك من الظروف التي تزداد فيها حاجة الإنسان إلى الأمن والأمان أكثر من غيرها.

3. حاجات الحب والانتماء:

بما أن الإنسان مخلوقٌ اجتماعي يعيش ضمن جماعات إنسانية، وبالتالي فإن لديه حاجات اجتماعية يسعى لإشباعها كالحب والصداقة والانتماء، والقبول من الآخرين.

ويؤكد ماسلو أن هناك علاقة وارتباط قوي ما بين خبرات الطفولة الدافئة والصحة النفسية خلال الرشد، فالحب هو شرط أساسي مسبق للارتقاء الصحي لدى الإنسان.

4. حاجات الاحترام:

يتضمن هذا النوع من الحاجات شعور الإنسان بقيمته وأهميته، وهي تشمل المكانة الاجتماعية، واعتراف الآخرين بالفرد وتقبلهم له وانتباههم إليه، والمركز الاجتماعي، والشهرة، والسمعة الطيبة... الخ.

وتقسم حاجات الاحترام في نظر ماسلو إلى مجموعتين هما:

- المجموعة الأولى: تتضمن احترام الفرد لذاته وشخصه، مثل الرغبة في الكفاءة أو التمكن والثقة وقوة الشخصية والإنجاز والاستقلال والحرية.
- المجموعة الثانية: تتضمن احترام الفرد من قبل الآخرين، مثل المكانة الاجتماعية والاعتراف والتقبل من الآخرين والمركز الاجتماعي.

5. حاجات تحقيق الذات:

تتمثل هذه الحاجات بالرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون مديراً، أو رجل أعمال وغير ذلك، ويأتي إشباع هذه الحاجة أن تحقيقها لدى الفرد يتم بعد إشباع جميع الحاجات السابقة.

إن المبدأ الخاص بتحقيق الذات لدى ماسلو جدير بالاهتمام الكبير، وذلك لأنه يجعل المرء يطمح ويتوق إلى ما يمكن أن يكون عليه، ومن ثم يعيش في حالة من الحماس والتوجه نحو أهداف معينة، وهذا المبدأ ذو علاقة وثيقة الصلة بالابتكار والإبداع.

طرائق تحقيق الذات Self Actualization Methods:

لقد وضع ماسلو مجموعة من الطرائق لتحقيق الذات تتمثل في:

التركيز Concentration:

يقصد بالتركيز في تحقيق الذات: الخبرة الكلية الذاتية المتوفرة لدى الفرد، والتي تقوم على أساس التركيز الكامل والاستغراق الكلي في العمل، فقد يكون هناك لحظات من الوعي المرتفع والاهتمام الكبير أطلق عليها ماسلو اسم لحظات تحقيق الذات.

خيارات النمو Growth Choices:

يعني تحقيق الذات ضمن هذا المفهوم اتخاذ القرارات الخاصة بخيارات مناسبة لنمو الذات، فعلى سبيل المثال يجب أن نختار بين الأمن والمخاطرة، وبين التقدم والتأخر، وكل خيار من هذه الخيارات له جوانبه الإيجابية والسلبية، فخيار الأمن يعني خيار البقاء بجوار ما هو معروف ومألوف، وبذلك تصبح المخاطرة أمراً ليس بذي قيمة، إن خيارات النمو تعني أن يفتح الفرد آفاق ذاته أمام الخبرات الجديدة والمتحدية وأن يخاطر بمعرفة الجديد والمجهول.

الإدراك الذاتي Self-Awareness:

إن الفرد المحقق لذاته يكون أكثر إدراكاً لها ووعياً بطبيعته الداخلية الخاصة، وبذلك يقرر لنفسه ما يريد ويرغب بصرف النظر عن آراء الآخرين.

الأمانة والإخلاص Honesty:

تعتبر الأمانة والإخلاص وتحمل الفرد المسؤولية عن أفعاله وأعماله عنصراً أساسياً في تحقيق الذات، ويقول ماسلو بأنه يجب أن ننظر ضمن أنفسنا قبل أن نجيب، ففي كل مرة نفعل ذلك نقترب أكثر من ذاتنا الداخلية.

الحكم والتقييم Judgment:

إن التقييم يؤدي للحصول على خيار أفضل حول ما هو صحيح بالنسبة لكل فرد سواء أكان ذلك في مجال الفن، أو الدراسة، أو الزواج، أو غير ذلك من مجالات الحياة المختلفة.

التطوير (التنمية) الذاتية Self development:

تتحقق الذات من خلال التطوير المستمر لإمكانات الفرد وقدراته، وهذا يعني استخدام ما يتمتع به الفرد من إمكانات وقدرات، وبالتالي فإنه يحاول أن يقوم بالأشياء جيداً، وبشكل خاص الأشياء التي يرغب بالقيام بها، إن تحقيق الذات عملية غير منتهية تشير إلى نشاط الحياة المستمرة والعمل الدائم والارتباط بالعالم بشكل دائم، وهي ليست مرتبطة بعمل هام واحد في حد ذاته.

خبرات الذروة Peak Experiences:

تمثل خبرات الذروة لحظات عابرة في تحقيق الذات، وهي اللحظات التي يشعر فيها الفرد أنه متكامل وأنه أكثر وعياً وإدراكاً للبيئة المحيطة به، وهي تمثل أيضاً اللحظات التي نشعر فيها أننا أكثر حباً وتقبلاً للآخرين، وإننا أكثر تحرراً من الصراعات الداخلية والقلق، وإننا أكثر قدرة على وضع طاقاتنا في أشكال إيجابية وبنائية.

فقدان الدفاع عن الأنا Lack of Ego Defense:

إن إحدى طرائق تحقيق الذات هي تعرف الفرد على مكوناته الدفاعية وعلى قصوره، وقدرته على إسقاط هذه الدفاعات في الوقت المناسب، وهنا يجب معرفة الطرائق التي نقوم من خلالها بتشويه أو تحريف صورنا الخاصة عن ذواتنا وعن البيئة المحيطة بنا، وذلك من خلال تبني آليات دفاعية كالكبت والإسقاط وغيرهما من الوسائل الدفاعية.

إن أهم الخصائص التي يتمتع بها الفرد المحقق لذاته كما حددها ماسلو هي[5]:

- إنه أكثر كفاءة في إدراكه للواقع، وأكثر ارتياحا في علاقاته به.
- يتقبل الذات والآخرين.
- يتسم بالتلقائية.
- التركيز على مشكلة ما.
- الحاجة للخصوصية.
- الاستقلال في علاقات البيئة والثقافة.
- القدرة على انتزاع النشوة والإلهام والمتعة.
- لديه خبرات باطنية يستخدمها في الحياة بشكل عميق وصحيح.
- لديه اهتمامات اجتماعية.
- لديه علاقات شخصية حميمة وقوية.
- يتسم بصفة الديمقراطية في علاقاته.
- يميز بين الوسائل والغايات.
- لديه إحساس بالفكاهة والمرح.
- يتسم بالإبداعية والأصالة.
- يقاوم عمليات التنميط والقولبة الثقافية له.

ووفقاً للخصائص والطرائق السابقة يؤكد ماسلو أن الابتكار والإبداع شيء شديد الظهور لدى الأفراد المحققين لذواتهم أكثر من غيرهم، فمفهوم الإبداع والابتكار يكاد يطابق مفاهيم الصحة النفسية وتحقيق الذات والامتلاء بالإنسانية.

العلاقة بين الابتكار والإبداع وتحقيق الذات: The Relation between Innovation, Creativity and Self Actualization

ميز ماسلو Maslow بين نوعين من الإبداع هما:



- الإبداع في المواهب الخاصة Special Talents Creativeness: ويرتبط هذا النوع من الإبداع بالإبداع العلمي والفني والأدبي.
- الإبداع في تحقيق الذات Self Actualizing Creativeness: ويرتبط هذا النوع من الإبداع بمجالات الحياة المختلفة، ويظهر هذا النوع من خلال طرائق ووسائل يستخدمها الفرد لتحقيق ذاته.

إن النوع الأول للإبداع لا يستبعد النوع الثاني، فالإبداع العلمي والفني الذي يستند على مواهب خاصة يطمح أيضاً لتحقيق الذات كنزعة إنسانية لا تقتصر فقط على الآداب والعلوم والفنون، بل على جميع نشاطات الإنسان، وهذا يعني أن نزعة تحقيق الذات أكثر شمولاً واتساعاً من الإبداع الفني والعلمي والأدبي، فهي ليست مرادفة له، إلا بقدر ما يكون مفهوم الإبداع والابتكار شاملاً لجميع نشاطات الإنسان المتميزة المختلفة سواء أكانت فنية أم علمية، ويظهر عمق العلاقة بين الابتكار والإبداع وتحقيق الذات في العوامل التالية:

الإدراك Perception:

إن الجانب الهام في عملية تحقيق الذات هو جانب الإدراك، وبذلك فإن الإدراك عامل هام من عوامل تحقيق الذات، وهو لا يرتبط بالتصورات والتجريدات والتوقعات والمعتقدات والقوالب النمطية من التفكير، وإنما يرتبط بالواقع الفعلي الذي يعيشه الفرد الذي يسعى لتحقيق ذاته.

التعبير Expression:

إن سلوك الفرد الذي يسعى لتحقيق ذاته يجب أن يتسم بالتلقائية والتعبير، ويجب أن يتدفق سلوكه بسهولة وحرية دون عوائق أو نقد ذاتي، ويجب أن يكون لدى الفرد القدرة على التعبير عن الأفكار والاندفاعات

دون تردد أو خوف من سخرية الآخرين التي تحولت لتكون جانباً جوهرياً من الإبداع في تحقيق الذات، وقد استخدم روجرز تعبير الشخص كامل التوظيف لقدراته كي يعبر عن هذه الحالة.

البساطة Simplicity:

من الأمور التي توصل إليها ماسلو أن سلوك الأفراد ذوي الإبداع في تحقيق الذات يجب أن يكون شبيه بإبداع الأطفال السعداء الذين يشعرون بالأمن، فهذا الإبداع يجب أن يتم بتلقائية وسهولة تامة دون أية عوائق أو مشاكل تصاحبه.

التآلف مع المجهول Affinity for the Unknown:

يتسم الأفراد الذين درسهم ماسلو بعدم الخوف من الأشياء المجهولة الغامضة، بل أنهم كانوا ينجذبون بطريقة إيجابية، أي كانوا يختارون الأشياء ويفكرون فيها، ويستغرقون في تأملها، فالفرد القلق الذي يخاف المجهول والمثير للشك وغير المؤكد وغير المكتمل، قد لا يستطيع التآلف مع المجهول بدرجة كبيرة.

حل الثنائيات المتعارضة Resolution of Dichotomies:

لقد أدرك ماسلو أن حب الذات ضروري من أجل حب الآخرين، وأن الفرد غير القادر على حب ذاته قد لا يكون قادراً على حب الآخرين، وأن الأنانية والغيرة ليس بالضرورة أن يكونا أمرين متعارضين، وإن النظر إليهما باعتبارهما لا يمكن أن يوجدا معاً يكون موجوداً فقط عند المستويات المنخفضة من النضج والارتقاء النفسي.

لقد وجد ماسلو خلال دراساته العديد من النماذج والأدلة على وجود ثنائيات متعارضة، يقوم الفرد المحقق لذاته بتسجيلها على شكل وحدات متكاملة، ومنها على سبيل المثال، المعرفة مقابل العاطفة، والقلب مقابل العقل، والرغبة مقابل الحقيقة، فالمعرفة قد تكون ذات بنية عاطفية، وقد تصبح الغريزة والعقل في وحدة دون تعارض، وإن الواجب يتحول هنا إلى متعة مثلما تتحول المتعة إلى واجب وتمتزج به، وهكذا فالتمييز بين العمل واللعب يصبح هنا باهت الظلال.

عوامل أخرى:

إضافة إلى العوامل السابقة يضيف ماسلو عوامل أخرى متعددة تتمثل في:

- التحرر من الخوف.
- خبرات الذروة.
- السعي نحو الكفاءة والسيطرة، وغيرها من العوامل والشروط اللازمة والضرورية والملازمة للعمليات الابتكارية والإبداعية.

الخلاصة

يقوم الإبداع والابتكار بدور فاعل في حياة المجتمعات عامة وبيئات الأعمال خاصة، وعلى مختلف المستويات سواء الفردية أو الجماعية أو المؤسسية، كما يلعب دوراً بارزاً في تحسين الجودة للمنتج أو الخدمة، لينسجم مع المتطلبات المتجددة للمنتفعين والمستهلكين.

بعد أن ازداد الطلب على النشاط الابتكاري والإبداعي، دعت الضرورة إلى وجود وخلق الطاقة المفكرة، لذلك سعت المنظمات جاهدة لإيجاد أسس ملائمة لبناء النظم الهادفة لتوظيف الإبداع التنظيمي وتطوير القدرات المبدعة والخلاّقة لأفرادها، وبناء الأنشطة على أسس مهنية متينة، لأن الإبداع يبدأ من المنظمة والقائمين على إدارتها ثم يعود بالمنفعة الشاملة على كل الأطراف.

التمارين

1. "الإبداع قدرة ذهنية تدفع الفرد إلى السعي والبحث عن كل ما هو جديد أكان ذلك في مجال عمله، أم حياته، أو حتى في علاقاته وشخصيته وإدراكه لهذا الجديد بصورة صحيحة".
اشرح هذا النص مبيناً أهمية نشر ثقافة الإبداع والابتكار بين الأفراد والمؤسسات.

....

....

2. اذكر أهم الدراسات التي تبنى عليها الفلسفة الابتكارية.

....

....

3. كيف تصنع عقلية ابتكارية إبداعية؟

....

....

4. ما علاقة الابتكار والإبداع بتحقيق الذات؟ اشرح بالتفصيل.

....

....

الوحدة التعليمية الثانية

موضوعات هامة في ميدان الابتكار والإبداع المعاصر(2)

الاهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

1. يفهم معنى الثقافة الابتكارية والإبداعية في المنظمات
2. يدرك آلية عمل النظام الابتكاري والإبداعي في المنظمات
3. يتعرف على العلاقة بين الابتكار والإبداع والذكاء
4. يتعرف على العلاقة بين الابتكار والإبداع والدوافع
5. يتعرف على العلاقة بين الابتكار والإبداع والشخصية
6. يطلع على مؤهلات الشخصية الابتكارية
7. يتعرف على العلاقة بين الابتكار والإبداع والحواسب الآلية
8. يتعلم كيفية صناعة البيئة الابتكارية الإبداعية

أولاً: الثقافة الابتكارية والإبداعية في المنظمات

Innovative and Creative Culture in Organizations

أصبح من الضروري التميز والتفرد في الأسواق، ومواجهة المنافسة الشديدة فيها، سواء في الأسواق المحلية أم الأجنبية، واستيراد وتصدير كل ما هو جديد وتحتاج إليه هذه الأسواق، لذلك كان من الضروري تنمية عمليات الابتكار والإبداع في المنظمات على اختلاف أنواعها وعملياتها، وهذه التنمية والتطوير للعمليات الابتكارية والإبداعية وصلت إلى أعلى مراحلها اليوم فيما يسمى ويطلق عليه ثقافة المنظمة الخاصة بالابتكار والإبداع أي ثقافة الابتكار والإبداع Innovation and Creativity Culture، ويتطلب تحقيق هذه الثقافة في منظمات الأعمال القيام بمجموعة من المهام منها:



- البحث عن طرائق جديدة ومبتكرة في الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.
- مراجعة السياسات الإدارية الخاصة بأنشطة المنظمة.
- مراجعة وتقييم الأداء للحصول على نتائج ومعلومات دقيقة عن مستوى الأداء لجميع الأقسام والأفراد في المنظمة.
- دراسة العلاقة والتفاعل مع البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية أيضاً، ومدى تأثير ذلك على الثقافة الابتكارية والإبداعية للمنظمة.

لقد عمدت الكثير من المنظمات لتعميق مضمون هذه الثقافة الابتكارية والإبداعية إلى إنشاء إدارات متخصصة لبحوث وتطوير السلع والمنتجات، وتحمل المخاطر أيضاً، علماً بأن هذه المخاطر قد

تكون أقل من مخاطر عدم الابتكار والتجديد، ويتضمن الابتكار والإبداع في هذا المجال تقديم أو اقتراح طريقة جديدة لإنتاج سلعة جديدة أو إنتاج سلعة قديمة بطرائق جديدة.



تطبق الثقافة الابتكارية والإبداعية للمنظمات في جميع مجالات الأعمال، سواء أكان ذلك في الإنتاج أم التسويق أم الإعلان، أم التخزين، أم الموارد البشرية... الخ، وقد تطبق المنظمات طرائق وأساليب إدارية جديدة تنعكس نتائجها على السلوك التنظيمي في التخطيط، واتخاذ القرارات، وتكنولوجيا المعلومات، ودعم القرارات المتعلقة بالمجالات المختلفة للأعمال.

وتتضح الاتجاهات الرئيسية للثقافة الابتكارية والإبداعية في المنظمات كالتالي[1]:

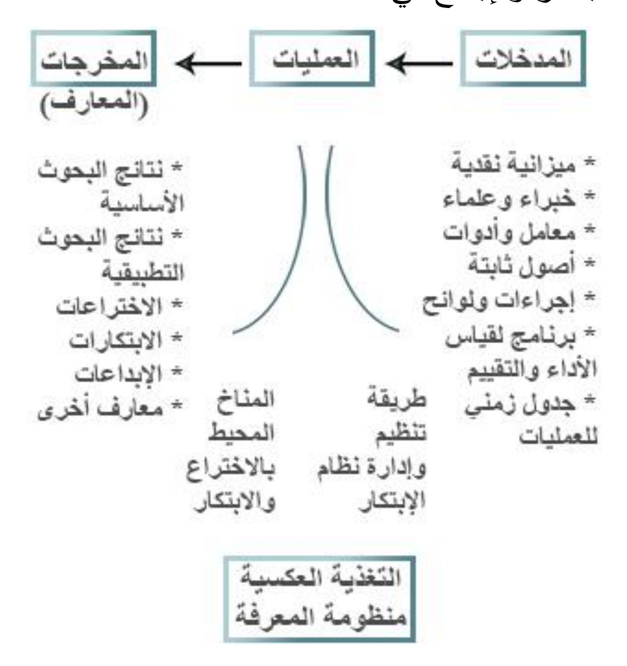
- عدم خوف المديرين من هذه الثقافة والسعي الدائم لتطويرها وتنميتها وتأكيد أهميتها.
- إن الثقافة الابتكارية والإبداعية يجب أن تشمل كافة إدارات المنظمة دون تخصص، وذلك بسبب ندرة الموارد الاقتصادية والمالية، وهذا ما يتطلب فعلاً البحث عن طرائق جديدة للأداء تخفِّض التكاليف وتزيد الإنتاج.

ونلاحظ اليوم وجود مصالح مشتركة بين المنظمات والمجتمع المحلي والدولي، ووجود علاقات اقتصادية وتجارية ومالية واستثمارية وإدارة أعمال دولية تتطلب إدارة فعالة دقيقة في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، وهذا ما يوضح تفاعل المنظمات مع الأسواق، وأنظمتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والنقابات، ونظم المصارف، وعمليات الاستيراد والتصدير، والمستهلك، والمنافسة، والاتجاهات السلوكية والنفسية، والسلوك الفردي والجماعي والتنظيمي والبيئي، فجميع هذه الاتجاهات تترك آثارها على الثقافة الابتكارية والإبداعية في منظمات الأعمال.

ثانياً: النظام الابتكاري والإبداعي في المنظمات

Innovative and Creative System in Organizations

يمكن النظر إلى العملية الابتكارية والإبداعية في المنظمات على أنها نظام له مدخلات وعملية تحويل وتشغيل ومخرجات أيضاً، وإن لهذا النظام علاقاته المميزة مع البيئة الخارجية المحيطة. ويوضح الشكل نظام الابتكار والإبداع في المنظمات.



إن نظام الابتكار والإبداع في المنظمات يتأثر بالمتغيرات الكمية والسلوكية والتطلعات والخبرة السابقة والتعليم والاحتكاك والتفاعل والمعرفة والإدراك والشخصية والبيئة والانفتاح الفكري والذاكرة والحاجة والإمكانيات والقدرات الذاتية والمكتسبة، وغير ذلك من العوامل المؤثرة في الإدارة الابتكارية والإبداعية للمنظمة.

من المعروف أن نظام الابتكار والإبداع لا يتم في بيئة تنظيمية بيروقراطية، لذلك يجب قياس البيئة المحيطة به سواء أكانت تنظيمية داخلية، أم بيئية خارجية، ومن هذا المنطلق يجب تحديد الأهداف الابتكارية والإبداعية الطويلة الأجل والقصيرة أيضاً، ويجب تحديد الأولويات المرتبطة بهذه الأهداف، وقياس التنبؤ وتوقيت الأداء ومتابعة الخطة وتقييم الأداء والرقابة على المعامل والمختبرات والتجارب، كما أنه يجب توظيف العناصر الفعالة وتعبئة وتوجيه الموارد المادية

والبشرية، ووضع نظام فعال للأجور والحوافز وتحديد المعلومات والاتصالات واتخاذ القرارات المتعلقة بالابتكار والإبداع.

ويتم تنظيم الأنشطة المتعلقة بنظام الابتكار والإبداع في المنظمات في الشكلين التاليين:

- **التنظيم المركزي Centralized Organization:**

يتم هذا النوع من التنظيم عن طريق تجميع الخبراء والباحثين في إدارة واحدة كإدارة البحوث أو الإبتكار، أو إدارة البحوث والتطوير، أو إدارة ابتكار وتطوير السلع الجديدة وغير ذلك من الأشكال التي يأخذها هذا النوع من التنظيم.

- **التنظيم اللامركزي Decentralized Organization:**

يتم هذا النوع من التنظيم من خلال العمل في أشكال لفرق العمل وتنظيماتها المختلفة بهدف الاستفادة من التفاعل بينهم، باعتباره السبب الرئيسي في عملية الابتكار والإبداع، وقد يتمثل هذا الشكل في شكل دوائر الجودة أو فرق العمل أو فرق عمل مدارة ذاتياً وغير ذلك.

ثالثاً: العلاقة بين الابتكار والإبداع والذكاء

The Relation Between Innovation, Creativity, and Intelligence

سندرس العلاقة بين الابتكار والإبداع والذكاء في النقاط التالية:

تعريف ومعنى الذكاء Definition and Meaning of Intelligence

يختلف تعريف ومعنى الذكاء باختلاف أنواعه، وتتحدد تعاريف ومعاني الذكاء من خلال أنواعه كالتالي:

الذكاء التجريدي:

هو القدرة على فهم ومعالجة الأفكار والرموز والكلمات والأرقام والمعادلات الكيميائية والطبيعية وما شابه ذلك.

الذكاء الميكانيكي:

وهو القدرة على التعلم وفهم ومعالجة بعض الأشياء كالآلات المتحركة مثلاً.

الذكاء الاجتماعي:

هو القدرة على فهم وحسن التعامل مع سلوكيات أفراد المجتمع المختلفين من خلال العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض.

نلاحظ من التعاريف السابقة أن تعبير الذكاء يرتبط ارتباطاً شديداً بتعبير المعرفة، فالمعرفة تشير إلى العمليات العقلية العليا التي تتضمن عمليات الفهم والتعامل مع البيئة المحيطة بالفرد، وهي تتضمن العمليات الإدراكية والفكرية وتكوين المفهوم والتجريد وحل المشكلات، والعملية الأساسية التي تنظم العمليات السابقة هي الذكاء، فهي إحدى العمليات الجوهرية التي تساعد في ارتقاء الإنسان، وهي تعتمد على اللغة والتعلم اللذان يساعدان في تطور مستوى الذكاء لدى الفرد.

العلاقة بين الذكاء والابتكار والإبداع:

أشارت الكثير من الدراسات إلى أن القدرات العقلية التي تتحدد من خلال اختبارات الذكاء تكاد تكون نفسها التي تقيسها اختبارات الابتكار والإبداع، ويتفق الكثير من الباحثين أمثال مير Merr، وبارون Barron، وماكينون Mackinnon، على أن هناك ارتباطاً عبر المدى الكلي للعلاقة بين الابتكار والإبداع والذكاء، ويختلف حجم هذه العلاقة والارتباط باختلاف المستويات المختلفة للذكاء.

فعلى سبيل المثال حدد بارون Barron نسبة الذكاء (120) باعتبارها النقطة التقريبية التي لا يكون الذكاء مرتبطاً بعدها بعمليات الابتكار والإبداع، أو أنه لا يحتاج لأن يكون هاماً في هذه العمليات، وعلى هذا فالذكاء ليس مجرد الأداء على اختبار ما، كما أن الابتكار والإبداع هو أكثر من الأداء الذي يحكم عليه بأنه إبداعي وابتكاري على اختبار معين أيضاً.

مما سبق يتضح لنا أن ما نحتاجه لفهم العلاقة بين الطرفين ليس مجرد البيانات الارتباطية بينهما، وإنما التنظيم التصوري المرتبط بكفاءة هذه العلاقة، وعلى هذا يعتقد تيلر Taylor أن مفهوم الذكاء كما يُقاس من خلال الإختبار هو ابتكار يناسب الثقافة السائدة في الدولة، إذ يتم التركيز على السرعة النسبية التي يتم بواسطتها حل بعض المشكلات غير الهامة دون ارتكاب أخطاء معينة، ويعتقد أيضاً أن ثقافة أخرى قد تختار أن تقيس الذكاء من خلال طريقة أخرى تكون أكثر إتّفاقاً مع المستويات العليا من الابتكار والإبداع.

إن من أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإبداع والابتكار والذكاء التالي:

- دراسات Jetzeis and Jackson.
- دراسات Mackinnon, Barron, Merr.
- اختبارات تيلر Taylor.
- دراسات Schaefer.
- دراسات Hudson.
- دراسات Crutchfield.
- دراسات Bartlett.

- دراسات Cropley.
- دراسة Herr وزملاؤه.
- دراسة كوجان ووالاش.
- دراسة هايز Hayes.

إن معظم الدراسات السابقة للعلاقة بين الابتكار والإبداع والذكاء هي دراسات نفسية سيكولوجية يمكن إجمال أهم نتائجها في النقاط التالية:

- تشير الدراسات لوجود نمطين متميزين من التفكير الإنساني هما:
  - تفكير إنساني يتم في نسق مغلق: يعرف باسم التفكير الاتفاقي، ويظهر بشكل واضح في الإجابات عن اختبارات الذكاء التقليدية.
  - تفكير إنساني يتم في نسق منفتح: يعرف باسم التفكير الافتراقي أو التغييري، ويظهر بشكل واضح في الإجابات عن اختبارات الإبداع والابتكار المعروفة.
- تظهر الدراسات العلاقة القائمة بين الابتكار والإبداع من جهة، والذكاء من جهة أخرى، وفي نفس الوقت ظهور استقلال ما بين النمطين، فالتفكير الاتفاقي يساهم في التفكير الافتراقي، كما إنه يحتاج لبعض مظاهر التفكير الافتراقي، وخاصة خلال مرحلة حل المشكلات.
- يميل العلماء لتأكيد أهمية وضع الأبعاد المزاجية والدافعية والاجتماعية الأخرى وأخذها بعين الاعتبار عند تفسير الارتباطات المرتفعة أو المنخفضة بين الطرفين، فعلى سبيل المثال سمات الشخصية كالنفور من الغموض وميل الفرد المبدع إلى الجديد وشعوره بالضجر من الأسئلة التقليدية، قد يجعله يحصل على درجة منخفضة من اختبارات الذكاء.
- يتجه الباحثون لإظهار ورؤية التداخل والتفاعل الواضح ما بين التفكير الافتراقي الإتفاقي أكثر من رؤية الانفصال، وبالرغم من ذلك تشير الأدلة لوجود منطقة معرفية خاصة بالتفكير الإتفاقي متميزة عن المنطقة المعرفية الخاصة بالتفكير الافتراقي.

- هناك اتجاه يؤكد وجود الاستقلال والاختلاف ما بين هذين الجانبين الاتفاقي والافتراقي من ناحية، وبين الجانب الإبداعي والابتكاري من ناحية أخرى، ويستند مؤيدو هذا الاتجاه على وجود اختلاف ما بين الموقف الاختباري كما تقيسه اختبارات الذكاء والإبداع، والموقف الواقعي كما يظهر في حياة الفرد المبدع.

إن عالم اليوم يتميز بالتفكير المبدع والخلّاق، على عكس التفكير التقليدي الذي لم يعد صالحاً لمواجهة هذه الحركات الابتكارية والإبداعية، ومن هنا تأتي ضرورة دراسة العلاقة بين الابتكار والإبداع والذكاء، ومع أن الابتكار يشكل ضرورة حضارية، إلا أن علماء النفس لم يهتموا بدراسته دراسة علمية إلا مع بداية القرن العشرين، أما قبل ذلك، فقد كان الاهتمام منصباً على دراسة الذكاء، وبناءً عليه نستطيع القول أن مفهوم الذكاء هو الذي يبرر تفوق شعب على آخر، ومن ثم إذا غاب هذا المفهوم، فإن تفوق الشعب يصبح وهماً، وبالتالي يكون البديل له الابتكار والإبداع[2].

رابعاً: العلاقة بين الابتكار والإبداع والدوافع

The Relation between Innovation, Creativity, and Motivators

سندرس العلاقة بين الطرفين في النقاط التالية:

تعريف ومعنى الدوافع Definition and Meaning of Motivators:

تعرَّف الدوافع بأنها:«الشيء الذي ينشط ويوجه السلوك الإنساني ويمده بأسباب البقاء»[3].



يتضح من التعريف السابق بأن الدوافع هي السبب الحقيقي في اتجاه بعض الأفراد لطريق الابتكار والإبداع بدلاً من سلوك طرائق تقليدية للقيام بأعمالهم، ولكن هناك أسئلة كثيرة مرتبطة بموضوع العلاقة بين الطرفين منها:

- لماذا يكون الفرد المبدع والمبتكر طوال حياته مبتكراً ومبدعاً بينما البعض الآخر لا يزال كذلك؟
- ما الذي يحرك سلوك الأفراد المبدعين والمبتكرين؟
- هل تلعب الحاجة دوراً في حياة الفرد المبتكر والمبدع؟

إن هذه الأسئلة الثلاثة السابقة تجعل الفرد المبتكر والمبدع يندفع ويرغب في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وإشباع حاجاته الذاتية أيضاً، إذ تمثل الجهود كمية ونوعية ما يبذله الفرد المبتكر والمبدع من طاقات وإمكانيات قصوى تنطوي على العمل الدؤوب والجدية، بحيث تتحقق نتيجة لذلك مكاسب وأرباح لكل من المنظمة والفرد العامل.

الدوافع التي تسبب الابتكار والإبداع Motives which causes Innovation & Creativity:

تقسم الدوافع التي تسبب الابتكار والإبداع إلى الأنواع التالية:

دوافع ذاتية Self Motives:

تعرَّف الدوافع الذاتية على أنها:«العوامل التي تميز وتوجه قدرة الفرد للقيام بالعمل، وحبه للبحث في المسائل الصعبة والمعقدة».

إن الدوافع الذاتية تنمو مع الفرد منذ نشأته، حيث تتكون لديه الحماسة والتحسس للمواقف والخوض في حل المشكلات للوصول إلى أفضل حل ممكن لها، وإن أفضل مستوى لهذه الدوافع هي المستوى المتوسط، وذلك لأن ارتفاع درجتها يؤدي لإضعاف كفاءة العملية الابتكارية والإبداعية، كما أن انخفاض درجتها يمنع الفرد من تعبئة طاقته للعمل والابتكار.

دوافع اجتماعية Social Motives:

تتمثل الدوافع الاجتماعية في حاجة الفرد المبتكر والمبدع إلى التحرر من الأفكار المنتشرة أو السائدة، والتي يقبلها الآخرون كحقائق ثابتة، وهذا ما يمثل دافعاً قوياً للمبتكرين والمبدعين للسير في طريق الابتكار والإبداع، ولتحقيق ذلك يجب أن يتمتع الفرد المبتكر والمبدع بالصفات التالية:

- أن يكون واثقاً بنفسه وقدرته.
- أن يكون قادراً على التفاعل مع الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه ويتفاعل معه.
- أن يكون قادراً على التعامل مع المواقف والحالات المختلفة بطرائق وأفكار جديدة لم تكن معروفة من قبل.

إن تحقيق نتائج جيدة للسابق يتم من خلال فهم وإدراك ووعي ما يسمى بالدوافع الاجتماعية التي تظهر في سلوك الفرد المبتكر والمبدع.

دوافع الحاجة Need Motives:

إن تزايد وتنامي حاجات الفرد المبتكر والمبدع يجعله يزيد من تفكيره، ويدفعه للبحث عن طرائق وأساليب جديدة للتعامل مع الحياة وتعقيداتها، والشيء الذي يوجه هذا التفكير والبحث في هذه الحالة هو ما يطلق عليه دوافع الحاجة، التي يكون من نتائجها تقديم أفكار جديدة وغير نمطية وابتكارية بهدف الوصول إلى المكانة والتقدير والاحترام المناسب له، أو إثبات الذات بين الآخرين وفي المجتمع.

تتفاعل الدوافع السابقة مع بعضها البعض، وذلك من أجل إيجاد وخلق الاتجاه الابتكاري والإبداعي، فعلى سبيل المثال يجب أن لا يكون دافع الحاجة مجرداً من الشعور بالحاجات التي يتطلبها المجتمع والبيئة المحيطة بالفرد، لذلك يجب على الأفراد المبتكرين والمبدعين ألا ينظروا لإبداعاتهم من منظور الابتكار والتحديث فقط، ولكن من منظور اجتماعي يساعد على توجيه طاقاتهم الابتكارية والإبداعية، فيما يحقق لهم التطور لمستوى أفضل من الحياة الاجتماعية.

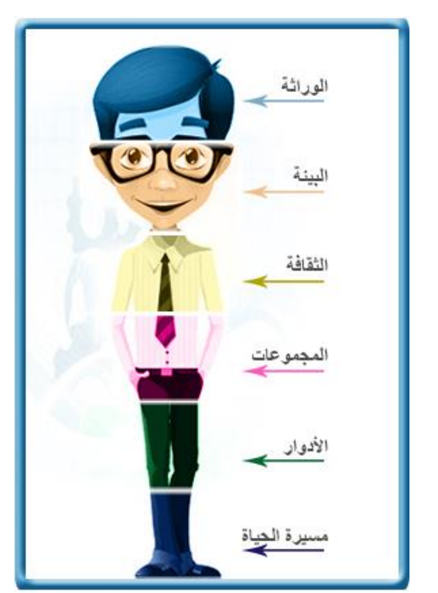
خامساً: العلاقة بين الابتكار والإبداع والشخصية

The Relation between Innovation, Creativity, and Personality

سندرس العلاقة بين الطرفين في النقاط التالية:

معنى وتعريف الشخصية Definition and Meaning of Personality:

تعرّف الشخصية على أنها: «الحركية المنظمة في الفرد للنظم النفسية التي تحد مواءمتها الوحيدة مع بيئتها»(4).



وعلى الرغم من أهمية السمات الوراثية في تحديد الشخصية، إلا أن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر في نموها، ومن أهم العوامل التي تؤثر على نمو الشخصية التالي:

- العوامل الوراثية أو الفيزيولوجية.
- البيئة المحيطة بالفرد.
- الثقافة التي يتسلح بها الفرد.
- المجموعات التي ينتمي إليها الفرد.
- الأدوار التي يمارسها الفرد.
- المسيرة الحياتية للفرد.

إن جميع العوامل السابقة هي التي تكون شخصية الفرد بشكل عام وسماتها الأساسية، وإن العلاقة بين سمات الشخصية ونتائج الأداء هي علاقات معقدة تعود إلى طبيعة العوامل المؤثرة والمتغيرات المتنوعة التي تظهر من فترة لأخرى والتي تترك آثارها على شخصية الفرد المبتكر والمبدع.

الدراسات التي تناولت سمات شخصية المبتكرين والمبدعين:

إن من أهم الدراسات التي تناولت سمات شخصية المبتكرين والمبدعين التالي:

دراسة كليفورد ومعاونيه:

تمحورت الدراسة حول الكشف عن العلاقة بين قدرات التفكير الإبداعي والابتكاري وسمات الشخصية، ومن أهم الفروض التي تناولتها الدراسة التالي:

- علاقة سمات الشخصية بالطلاقة.
- علاقة سمات الشخصية بالأصالة.
- علاقة سمات الشخصية بالمرونة.
- علاقة سمات الشخصية بالذكاء.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ضئيلة جداً بين سمات المزاج والميول من ناحية، وبين الأداء على الاختبارات التي تقيس قدرات التفكير الابتكاري والإبداعي من ناحية أخرى، ويعلل ذلك فيقول: «عندما يكون هناك عدد من السمات المختلفة المساهمة في نتيجة اختبار معين، فإنه لا يمكن بالطبع التنبؤ بأي منها ويكون هو الذي أسهم بالدور الأكبر في ذلك».

ويؤكد بأنه من الممكن أن نجد ارتباطات أعلى من الميول والسمات وبين القدرات الإبداعية الابتكارية في بعض الحالات الفردية، كذلك فإنه يمكننا أن نجد ارتباطات أعلى بين مجموعات من الميول والسمات وبين مجموعات من درجات القدرات الابتكارية والإبداعية، ومن غير الممكن تغيير قدرات النشاط الابتكاري والإبداعي بواسطة السمات المزاجية والدافعية في ظل ظروف القياس العادية، فربما قد يتاح للفروق الفردية في سمات الدافعية والمزاج حرية أكبر في التأثير على الابتكار والإبداع في الحياة الواقعية.

دراسة تشامبرز:

تتضمن هذه الدراسة محاولة الربط بين العوامل التي تميز شخصية عدد من العلماء المبدعين، وبين إبداعهم في المجال العلمي، وذلك بهدف تحديد السمات التي تميز هؤلاء العلماء المبدعين عمن هم أقل منهم إبداعاً وابتكاراً.

لقد قام تشامبرز بوضع استبيان يتكون من 232 سؤالاً تمثل بعض سمات الشخصية، ويضم هذا الاستبيان خمس مقاييس فرعية في اختبار الشخصية، وهي تمثل السمات التالية:

- السمات مقابل الخضوع.
- الحماس والابتهاج مقابل الجدية والاكتئاب.
- المغامرة مقابل الخجل.
- الإبداع والابتكار مقابل النظرة التقليدية.
- الاكتفاء الذاتي مقابل التبعية للجماعة.

ووفقاً للسمات والعوامل السابقة ينظر تشامبرز إلى الابتكار والإبداع على أنه العملية التي ينتج منها أنواع الإنتاج التي تعتبر جديدة بالنسبة للمنظمات والمجتمع، ومن أهم النتائج التي توصل إليها تشامبرز ما يلي:

- أن العلماء المبدعين هم أكثر سيطرة من علماء المجموعة الضابطة.
- أن العلماء المبدعين هم أكثر تلقائية من علماء المجموعة الضابطة.
- إن علماء النفس يحصلون على درجات أعلى على مقياس الاكتفاء الذاتي من أفراد المجموعة الضابطة المتكافئة معهم.
- هناك فروق جوهرية بين علماء النفس وعلماء الكيمياء، تدل على أن علماء النفس هم أكثر انطواءً، كما أنهم أكثر خيالاً وإبداعاً في تفكيرهم وسلوكهم وأقل محافظة.

ويقصد بالمجموعات الضابطة استخدام مجموعات لها علاقة بالموضوع المدروس، فعلى سبيل المثال استخدام مجموعات ضابطة من أعضاء الكلية بصرف النظر عن تساويهم مع المبدعين والمبتكرين في متغيرات هامة كالسن والخبرة والفرص المتاحة للبحث العلمي.

دراسة رو:

لقد اختارت الباحثة رو عدداً من العلماء يتمثل في (64) عالماً، استخدمت معهم طريقة المقابلة الشخصية والوسائل الإسقاطية، ومن النتائج التي توصلت إليها رو أن العلماء المبدعين هم على درجة عالية من قوة الدفع للعمل، فهم يرغبون في العمل الشاق رغبة شديدة ولمدة طويلة.

أما عند المقارنة بين المبدعين في كل علم على حدى، فقد وجدت أن علماء الحياة (البيولوجيا) البارزين هم غير عدوانيين على الإطلاق، فاهتمامهم ضئيل بالعلاقات الشخصية بين الأفراد وبين بعضهم، وهم يتميزون بعدم الرغبة في تجاوز البيانات المطلوبة منهم، ويفضلون الواقع الملموس على التخيل.

ولقد توصلت من دراسة تاريخ الحياة أن علماء الحياة وعلماء الطبيعة قد شبوا في طفولتهم على طريقة أو أسلوب للحياة لا يتطلب تفاعلاً شخصياً، بينما علماء الاجتماع تتميز طريقة تربيتهم وتنشئتهم في الطفولة بوجود حماية زائدة عن الحد من جانب الآباء.

لقد استخدمت رو مجموعات ضابطة من أعضاء الكلية بصرف النظر عن تساويهم مع المبدعين في المتغيرات الهامة كالسن ومدة الخبرة، والفرص المتاحة للبحث العلمي.

دراسة كاتل:

لقد استخدم كاتل عدداً أكبر من الأفراد، فقد اعتمد في دراسته هذه على اختبار للشخصية أكثر موضوعية من الوسائل الإسقاطية، وهو اختباره الذي يقيس (16) عاملاً من عوامل الشخصية التي تمثل سماتها المختلفة. ولقد قسم هذه السمات إلى:

- **السمات الأولية:** وهي السمات المسؤولة عن جميع ما نلاحظه من أشكال سلوكنا وتصرفاتنا، سواء في جوانب السلوك العقلية أو الشخصية، وهي بذلك تعبر عن السبب في حدوث السلوك.
- **السمات الثانوية:** وهي تمثل سمات سطحية تكمل السمات الأولية.

لقد وجد كاتل أن العلماء المبدعين يتميزون بالرصانة والرزانة والسيطرة، كما أنهم يميلون إلى التأمل الذاتي، وهو لم يستخدم في دراساته أي مجموعة ضابطة على الإطلاق.

دراسة كرتشفيلد:

حاول كرتشفيلد أن يصف الصفات التي تميز الأفراد المبدعين والمبتكرين من جميع النواحي، فهم:

- أكثر مرونة وطلاقة في النواحي المعرفية.
- تتميز إدراكاتهم ومعارفهم بالتفرد والأصالة.
- يميلون إلى استخدام الحدس عند تناول المشكلات.
- حاسمين ومتفتحي الإدراك.
- يفضلون التركيب على البساطة.

أما في المجالات الانفعالية والدافعية فهم:

- يميلون إلى التحرر من الضبط الزائد للاندفاعات أو النزوات.
- ينجزون عن طريق الاستقلال أكثر مما ينجزون عن طريق الانصياع.
- يتميزون بالفردية.
- عندهم دوافع ذاتية قوية ومدعمة لنجاحهم في عملهم.

تقرير دنجتون:

نشر دنجتون في عام 1958 تقريراً عن مؤتمر عقد في نيسان يبحث في الإبداع في مجالات إدارة الأعمال، وقد قدمت في هذا المؤتمر نتائج (15) بحثاً في هذا الموضوع، وقد كان هناك تأكيد كبير على الانصياع وتأثيراته على الإبداع والابتكار، فالانصياع يمتد في معناه الواسع إلى أكثر من التطابق والنزعة التقليدية، بحيث يعبر عن الصراع بين المعتقدات الداخلية للفرد وما يضطر إلى إظهاره أمام الأفراد من هذه المعتقدات.

أما الإبداع فينظر إليه على أنه مرادف للأصالة، وهو يتمثل في الابتعاد عن النظرة الضيقة للأمور، والنظر إليها بطريقة جديدة، وقد تم مناقشة بعض الاختيارات الجديدة للابتكار والإبداع وعلاقته بالقدرات الأخرى، وبعض التطبيقات الهامة له في مجال الخبرة الإدارية.

دراسة جتزل وجاكسون:

تشير هذه الدراسة إلى أن الأفراد المبدعين والمبتكرين:

- يتميزون بالتنوع الكبير في اختياراتهم المهنية حينما يجيبون على اختبارات الميول المهنية.
- أكثر اهتماماً وميلاً بالمهن غير العادية من زملائهم في الدراسة.
- لا يتفق مفهومهم عن النجاح دائماً مع المفهوم السائد في المجتمع.
- يرغبون في أن يكونوا غير منصاعين، وأن يكونوا بالتالي ضمن أقلية صغيرة، ويجدر بنا أن نلاحظ أن عدم الانصياع الذي يؤدي إلى وجودهم في أقلية لا يستثير فيهم . مثل سائر الأفراد حين يواجهون مثل هذا الموقف . مشاعر التوتر والقلق التي تنتج عن ذلك، وهذا لأنهم يتميزون بدرجة كافية من قوة الأنا، أي الخلو من الميول العُصابية.

دراسة هوفز:

يرى هوفز أن المبتكرين والمبدعين يميلون لأن يكونوا غير منصاعين، ولأن يدركوا الواقع الذي يتقبله معظم الأفراد بطريقة تختلف عن إدراك هؤلاء، فهم يريدون أن يكونوا مختلفين عن سائر الأفراد في الأمور التي يعتقدون أنها ذات قيمة ثابتة، وهم يتميزون أيضاً بالتقدمية والاكتفاء الذاتي والثقة بالنفس والنزعة الفردية، وبأنهم أكثر استقلالاً في أحكامهم.

دراسة تيلر:

نشر تيلر نتائج عدة دراسات عن الخصائص المميزة للمبدعين والمبتكرين منها:

- دراسة جامعة يوتا، والتي وجد فيها أن الشخص المبدع يتصف بحب الاستطلاع، وإن أفكاره تثير الدهشة، كما أنه يتميز بالمثابرة في الأعمال العقلية وتقبل الغموض، ويظهر المبادأة (المبادرة) في مجال عمله، كما يميل إلى التفكير والتعامل مع الأفكار.
- وفي دراسة أخرى تشير إلى أن المبتكرين والمبدعين يكونون أكثر تلقائية من الآخرين وأكثر اكتفاء بذاتهم، وأكثر استقلالاً في الحكم، فهم يعارضون رأي المجموعة إذا شعروا أنهم على صواب، كما أنهم أكثر تقبلاً للتناقضات في داخلهم، وأكثر ثباتاً، وأكثر ميلاً إلى الأنانية في ميولهم وصفاتهم، وأكثر سيطرة على ذاتهم، وأكثر تأكيداً وتقبلاً لها.

هذه هي أهم الدراسات التي حاولت دراسة سمات شخصية المبتكرين والمبدعين، والتي اتجهت كل منها للدراسة من زاوية معينة ووجهة نظر محددة للسمات الشخصية، والتي قد نلاحظ فيها بعض التناقضات بين وصف المبدعين لأنفسهم، ويعين بعض النتائج الموضوعية التي توفرت من العديد من الوسائل.

كيف يمكن أن تتعرف على الشخصية الإبتكارية؟

How can you know the Innovative Personality?

أثبتت الكثير من الدراسات التي تمت في ميدان الابتكار والإبداع أن هذا المفهوم قد مر بمراحل تطور مختلفة، فالفكر الكلاسيكي كان ينظر إلى المبتكرين على أنهم هم المسؤولون وحدهم عن تقدم البشرية وبزوغ الحضارة، وقد وضعوا مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يمكن من خلالها الحكم على الشخصية من ناحية موهبتها الابتكارية من عدمه، وقد تمثلت هذه المواصفات في النقاط التالية:



- ذكاء الفرد في التصرف في المواقف المختلفة، بالإضافة إلى أسئلته الاستفسارية الدقيقة.
- إن الشخصية دائمة التوتر لا يمكن أن تستقر على حال، وهي تتطلع دائماً إلى التغيير المستمر.
- التمييز في الأقوال والأفعال.
- الخيال المشتعل القادر على إعطاء صور متعددة ترتفع عن الواقع ولا تحدها المسافات.
- عدم الالتزام أحياناً بالفكر المنطقي، وإن كان هذا لا يمنع الفرد من أنه منفتح.

إلا أن الدراسات الحديثة أضافت إلى الفكرة مقولة جديدة تتضمن أن جميع الناس مبتكرون، وإن الاختلاف بينهم يكمن في الإبتكار، وهذا الاختلاف في الدرجة وليس في النوع، وقد تم تصميم بعض الاختبارات لقياس درجة الابتكار بشكل تقريبي وليس حاسم(5).

مؤهلات الشخصية الابتكارية

:Qualification of Innovative Personality

تتمثل مؤهلات الشخصية الابتكارية في النقاط التالية:

الذكاء الشخصي والاجتماعي:

يمثل الذكاء عنصراً هاماً بالنسبة للشخص المبتكر والمبدع، إذ يعني سرعة الفهم، وقوة الحدس، والاستيعاب، وتفتح الذهن، وسرعة دمج الأشياء والأفكار، واستخراج الجديد منها.

المواهب:

وتعني الاستعداد الفطري الموروث اجتماعياً لدى الفرد في التفاعل مع المشكلات، فالبيئة الاجتماعية تساعد في الحصول على فرص حقيقية لمواجهة المواقف والمشكلات والاعتماد على الذات في حلها، وهذه الفرص هي بمثابة برنامج تدريبي طويل يسعى لتكوين سلوك طبيعي يستطيع أن يمارسه بصورة سريعة في المواقف المشابهة، وهذا لا ينفي وجود بعض العوامل الوراثية الأخرى التي قد تؤثر في إيجاد الموهبة، ولكنها لا تمثل جميع العوامل المسببة لوجود الموهبة، وعلى هذا، فإن الموهبة تنمي في هذه الحالة العقول على ترتيب الظروف والمناخ في داخل فكر الفرد وحوله بما يساعده للوصول إلى الحل الأمثل.

الخبرات السابقة:

مجموعة المواقف والأحداث المستمدة من البيئة من خلال التفاعل معها والقدرة على استرجاعها والاستفادة منها، ويحرص الأشخاص المبتكرون والمبدعون على تخزين الخبرات القوية وذات الأهمية، ولا يشغلون مخزن الأفكار في عقولهم بالتفاهات والتفاصيل غير المفيدة، إلى جانب تقسيم عقولهم إلى أجزاء رئيسية يهتم كل جزء منها بمجال معين تقع تحته أجزاء فرعية، وهذا ما يشبه النظام المستخدم في الحاسب لتخزين المعلومات واسترجاعها، مما يساعدهم في التعامل مع الخبرات والاستفادة منها.

القيم والإتجاهات:

تعني الرغبة أو الميول والاتجاهات التي يسلكها الفرد في سلوكه وتصرفاته وفقاً لما يؤمن به من قيم وقواعد، فكلما كانت قيمه راسخة ومتطورة فإن اتجاهاته نحو الإبداع تكون طبيعية ومتدفقة، فالاتجاهات الإيجابية في الابتكار والإبداع هي التي تخلق الاستعداد للاستجابة بشكل معين تجاه مواقف معينة بصورة تلقائية ومستمرة نسبياً.

يشكل الاتجاه مجموعة مركبة من الشعور والتفكير والسلوك:

- الجانب الشعوري: أو ما يسمى الجانب الوجداني هو الشكل العاطفي الذي يربط الفرد بالموضوع ويحدد درجة إقباله أو إحجامه، أو حبه وكراهيته أو موافقته أو معارضته للأمور.
- الجانب الفكري: الذي يشير في اتجاهه لمدى تقبله لمجموعة الأفكار والمعتقدات والحجج التي يتقبلها الفرد نحو موضوع البحث، إذ تكون هناك أفكار مسبقة عن الموضوع تحدد درجة القبول والرفض.
- الجانب السلوكي: وهو الناتج عن الجانب الشعوري والتفكيري، إذ يتحول إلى ترجمة بالقبول أو الحركة أو الفعل، وتأتي خطورة الجانب السلوكي للاتجاه في أنه إذا كان سلبياً فسوف تصحبه أخطار يتبعها رد فعل من الطرف الآخر وهكذا.

التصور والتخيل:

القدرة على توفير درجة عالية من المرونة في التنويع والتلقائية في توليد الأفكار، وعلى هذا فإن الفرد المبتكر والمبدع ذي المقدرة على التخيل لا يعترف بالحواجز والقيود، فعلى الأقل يستطيع أن يحرر نفسه منها أثناء معايشته لمرحلة التخيل أو التحليق في آفاق مختلفة يبدو بعضها مستحيلاً أو ممنوعاً، وينتقل بين المستويات والمراحل المختلفة محاولاً الخروج بفكرة يمكن صياغتها والتعبير عنها بدرجة مقبولة لنفسه أولاً قبل أن يبحث عن درجة قبولها لدى الأفراد

الآخرين، والتخيل يخلق دائماً مواقف لم تكن موجودة من قبل فهو صفة من صفات وخصائص الفرد المبتكر والمبدع، فكلما كانت هذه المواقف قوية كان الابتكار والإبداع قوياً وفعالاً ومؤثراً، أما إذا كانت هذه المواقف ضعيفة فإن الابتكار والإبداع يكون ضعيفاً وهامشياً.

هذه هي أهم المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها أي فرد مبتكر ومبدع، والتي تجعله ينطلق في ابتكاراته وإبداعاته بدرجة عالية من الثقة بالنفس وبشخصية منفتحة تقبل التطور والتغيير.

سادساً: العلاقة بين الابتكار والإبداع والحواسب الآلية

The Relation between Innovation, Creativity, and Electronic Computers

بما أن الحواسب الآلية تستخدم بشكل رئيسي لحل المشكلات، لذلك فإن البحوث التي تجري في ميادين هذه الحواسب تتمحور حول اختصار خطوات حل المشكلات، ويعتقد الكثير من الباحثين أنه من الصعوبة بمكان أن تعطي البرامج المستخدمة في الحواسب الآلية تفكيراً إبداعياً، فالحواسب الآلية تقوم بممارسة أعمالها وفقاً لبرنامج ونظام أعد لها مسبقاً، فهي لا تقوم بتحديد المشكلات وصياغتها، وإنما تعمل على حلها وفقاً لبيانات يتم ترتيبها وجمعها وتبويبها ضمن قوائم أساسية للمعلومات يتم على أساسها اتخاذ القرار.



ويمكن توضيح الفروق بين التفكير الإنساني والآلي في النقاط التالية:

- إن التفكير الآلي لا يتم بناءً على قيم واتجاهات، ولكنه يتم وفقاً لمجموعة من الرموز والعلاقات، على عكس التفكير الإنساني الذي يحمل في طياته القيم والاتجاهات الأساسية التي يؤمن بها الفرد.
- إن التفكير الإنساني يحمل مجموعة من المعلومات والخبرات والدوافع الشخصية، وهذا ما يصعب وجوده في التفكير الآلي.
- تتمثل إمكانية التفكير الآلي في الاستعانة بالقضايا التي تم حلها سابقاً وتخزينها في ذاكرته في حل القضايا المشابهة، وهذا ما يتم بشكل آلي ومن قبل الفرد مشغِّل الجهاز.
- من الصعوبة بمكان تبديل التفكير الإنساني بالتفكير الآلي، فربما يكون هناك توزيع للأدوار بين الإنسان والآلة بحيث أن العمل على الآلة يوفر الكثير من الوقت والجهد

ويقلل نسبة الأخطاء، وبالتالي يكون الإنسان في هذه الحالة هو الفاعل وموضوع العمل الإبداعي والابتكاري بصفة خاصة.

- يجب ألا يكون تفكيرنا في علاقة التفكير الآلي بالتفكير الإنساني مرتكزاً على الخوف على التفكير الإنساني من الجمود والتخلف أمام الآلة، ولكن يجب النظر إلى الآلة والحواسب الآلية على أنها عامل مساعد ومكمل للتفكير الإنساني.
- إن الاستفادة من نتائج الابتكارات البشرية تتطلب السعي إلى التكامل بين ما تقدمه الحواسب الآلية وما يستطيع الإنسان أن يأخذه منها، بحيث يكون هناك تعاون وثيق بينهما يهدف لمزيد من الابتكار والإبداع والتفكير الإنساني.

إن الفروق السابقة تعزز العلاقة بين التفكير الإنساني والتفكير الآلي بحيث يتم التكامل فيما بين النوعين، وبالتالي يمكن النظر إلى التفكير الآلي على أنه مكملٌ للتفكير الإنساني، لذلك فهو عنصرٌ مساعد في العمليات الابتكارية والإبداعية.

سابعاً: صنع البيئة الابتكارية الإبداعية

Making Creative, Innovative Environment

لكي نصنع بيئة ابتكارية إبداعية متميزة يجب أن يتوافر فيها الصفات والخصائص التالية[6]:

الإتجاه التجريبي:

يعني التوجه إلى تجربة ما هو جديد بهدف التأكد من ملاءمته للتطبيق بدلاً من التطبيق الحالي، وهذا الاتجاه التجريبي مرهونٌ بالمخاطر لأنه يخلق الكثير من المشاكل، نتيجة المقاومة التي يواجهها هذا الاتجاه.

فعلى سبيل المثال قد يصاب قائد فريق التجريب بالخوف نتيجة تخوف مرؤوسيه من تطبيق ما هو جديد، وهذا الأمر قد يخيف الآخرين أيضاً. فإذا طلب هذا القائد الحصول على آراء من الآخرين فإنه سوف يسمع دائماً قولهم «إننا لم نتعود عليه من قبل»، ويجب ألا يكون هذا سبباً وجيهاً للوقوف في وجه الابتكار والإبداع، بل يجب القيام بمحاولات التجريب بشكل مستمر ودائم.

الابتكار والإبداع يحتاج لروح المرح:

إن الابتكار والإبداع لا ينمو في البيئات الصارمة في تنفيذ البرامج والتعامل مع المرؤوسين، والبيئة التي يتوفر فيها قدر من الفكاهة والمرح هي التي تشجع الأفراد على أن يستمتعوا بما يقومون به، لذلك يجب جعلهم يستخدمون المرح في التعبير عن رفضهم للواقع وحاجتهم لكل ما هو جديد، ويجب ألا يعتبر البحث عن أفكار جديدة بقدر معقول من المرح حماقات يرتكبها العاملون والأفراد، بل يجب استخدام جزء من هذا المرح في الاجتماعات والنقاشات، إذ يجب أن يمنح المشاركون في الاجتماعات قدراً من الراحة والمرح لإظهار طاقاتهم وقدراتهم التي تشجعهم على توليد أفكار جديدة.

التلقائية:

يحتوي عقل الإنسان الكثير من الخبرات والأفكار، إذ لا يوجد شخص أو فرد ما ليس لديه أفكار يقولها، ولكن الاختلاف يكمن في المراحل التي تمر عليها الفكرة حتى تصل إلى مستهدفيها، فهناك أكثر من جهاز رقابي بداخلك يحذف ويمنع الكثير لدرجة أنه قد تصل الفكرة إلى درجة عالية من التشويه.

ثامناً: هل الابتكار والإبداع وراثة أم إكتساب؟

Is the Creativity, and Innovation Hereditary or Acquisition?

لم يثبت علمياً حتى الآن فيما إذا كان الفرد المبتكر والمبدع يحمل صفات موروثة، أم أن مواهبه مكتسبة، وعلى هذا قد نلاحظ القدرة على الابتكار والإبداع لدى بعض الأفراد في سن مبكرة، أما البعض الآخر فإنهم يشقون طريقهم في هذا المجال بالإصرار والإلحاح.



في الواقع العملي نستطيع أن نلاحظ أن معظم المبتكرين والمبدعين لم يولدوا كذلك بالوراثة، وإنما تم إعدادهم، فقد اكتسبوا الكثير من المعارف والمهارات والخبرات، وهم في الغالب أفراد عاديون لديهم موهبة لا يكتشفونها إلا بالكفاح والإصرار والمثابرة مع أنفسهم، إذ يشعرون في البداية برغبة ملحة تدفعهم ليصنعوا من أنفسهم شيئاً متميزاً بين الناس، لذلك يكونوا أكثر سعياً لاكتساب موهبة معينة، وعندما تتولد لديهم هذه الرغبة التي تأخذهم وتشدهم إلى البحث في أعماق أنفسهم عن تلك الموهبة فإنهم يكتشفون وجودها، أو وجود مواهب أخرى يمكن أن تساعدهم، وعلى هذا فإن المبتكرين أناس عاديون، يعملون في مجال الابتكار والإبداع، ولكنهم سعوا مع الوقت إلى تعظيم قدراتهم الابتكارية والإبداعية، فهم يمثلون في أنفسهم المستوى المناسب من البشر، ويوضحون إلى أي مدى يمكن لكل فرد أن يكون، وليس معنى ذلك أنهم فئة نادرة أو

استثنائية، وفي الواقع أن بقية البشر الآخرين غير المبتكرين يعيشون بطريقة تفكير لا تليق ببني البشر.

إن الفرد المبتكر والمبدع يبحث عن أفكاره الابتكارية والإبداعية ويتدرب عليها في البيئة المحيطة به مباشرة وبصفة خاصة الطبيعة، لأنها المخزن الطبيعي لكل عناصر الابتكار والإبداع، فجميع أولئك المخترعين والمبتكرين الذين سجل التاريخ اسمهم قدموا ابتكاراتهم لراحة الإنسان، واستثمروا الموارد الطبيعية وقدموا إلينا مئات الاختراعات التي تحولت إلى جزء طبيعي من حياتنا.

إن الفرد الذي ليس لديه خبرة طويلة بالأشياء المألوفة تكون لديه فرصة أكبر لتقديم أداء مبتكر، وليس ذلك في غالب الأمر عن علم وخبرة، ولكنه نتيجة لعدم معرفته بالأداء السابق أو المعتاد، ولذلك فهو غير مرتبط بنظريات وآراء الماضي، بل على العكس يكون متحرراً منها، ولا تمارس عليه أي قيود تعرقل تفكيره.

عندما يعلم المبتكرون والمبدعون بخبرات الماضي يجب أن يكتسبوا منها، ويجب ألا يتبعوا الطرائق نفسها المستخدمة سابقاً، فإن نظرة عميقة يلقيها المبتكر على الموقف أو الموضوع يمكن أن توحي له بخيال أو أداء جديد، وربما يكون هناك شيء تافه تتجاهله غالبية الأفراد مصدراً لفكرة جديدة لديه، وعندما يعجز عن الحصول على نتائج متميزة ومناسبة فإنه يسعى لتحديد سبب الفشل، ولا يركز على إلقاء اللوم على المحيطين به، لأنه يقتنع أن الأخطاء التي نتجت في التجارب السابقة هي أحد عناصر النجاح للاكتشافات المتميزة القادمة.

وخلاصة القول يجب أن تهتم المنظمات بدراسة الفلسفة الأساسية للابتكار والإبداع، ويجب أن تركز على المسائل النفسية لهذا المجال، وأن تعمل على تبني طرائق التفكير الإبداعي والابتكاري، وضرورة العمل على تشكيل وصنع عقلية ابتكارية إبداعية يتضح من خلالها علاقاتها مع تحقيق الذات، وتكوين ثقافة ابتكارية إبداعية فيها، ووضع نظام لهذه العمليات الحيوية الهامة، وتحديد علاقاتها مع كل من الذكاء والدوافع والشخصية، والحواسب الآلية، وضرورة العمل على توضيح المقومات والخصائص الأساسية لصنع البيئة الابتكارية الإبداعية، والنظر إلى الابتكار والإبداع من ناحية الاكتساب، وأما الوراثة فهي تلعب جزءاً ضئيلاً فيه.

الخلاصة

يجب أن تهتم المنظمات بدراسة الفلسفة الأساسية للابتكار والإبداع، وأن تركز على المسائل النفسية لهذا المجال، وأن تعمل على تبني طرائق التفكير الإبداعي والابتكاري.

يجب العمل على تشكيل وصنع عقلية ابتكارية إبداعية يتضح من خلالها علاقاتها مع تحقيق الذات، وتكوين ثقافة ابتكارية إبداعية في المنظمات، ووضع نظام لهذه العمليات الحيوية الهامة، وتحديد علاقاتها مع كل من الذكاء والدوافع والشخصية، والحواسب الآلية.

من الضروري العمل على توضيح المقومات والخصائص الأساسية لصنع البيئة الابتكارية الإبداعية، والنظر إلى الابتكار والإبداع من ناحية الاكتساب، وأما الوراثة فهي تلعب جزءاً ضئيلاً فيه.

التمارين

1. ما هي صفات الشخصية الابتكارية ؟

....

....

2. اشرح آلية عمل النظام الإبداعي في المنظمات.

....

....

3. ما هي العلاقة بين الإبداع والدوافع لدى الفرد؟

....

....

4. ما هي العلاقة بين الإبداع وشخصية الفرد؟

....

....

الوحدة التعليمية الثالثة

نقاط هامة للابتكار والإبداع من وجهة نظر التسويق

الاهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب أن يكون الطالب قادراً على أن:

1. يدرك أهمية استخدام الابتكار والإبداع لإتقان لغة التسويق المعاصرة.
2. يعدد الفوائد التي يحققها الابتكار والإبداع في اللغة المعاصرة للتسويق ضمن المنظمات.
3. يعدد النقاط التي تتجلى من خلالها أهمية الابتكارات السلعية في مجال التسويق.
4. يفعل طرق إبداعية وابتكارية في إنتاج سلع ومنتجات تشبع الحاجات المتجددة للمستهلكين وتحقق أهداف المنظمة المنتجة.
5. يعدد الأمثلة المتعلقة بالتسويق الابتكاري.
6. التعرف على المعلومات والاعتبارات التسويقية المساعدة على وضع إستراتيجيات إبداعية وابتكارية واضحة.
7. يعدد استراتيجيات النمو في الأسواق الحالية.
8. يعدد استراتيجيات النمو في الأسواق الجديدة.
9. التعرف على الارتباطات المتعلقة بالتسويق الابتكاري.

أولاً: مقدمة Introduction

تعد عملية الابتكار والإبداع في مجال السلع من التحديات الرئيسية التي تواجه التخطيط التسويقي، فالمنظمات لا بد وأن تفكر في إيجاد وخلق سلع جديدة مستمرة تحل محل سلعها التي وصلت إلى مرحلة الانحدار في دورة حياة السلعة، هذا بالإضافة إلى أن كلاً من المستهلكين والمنافسين يتطلعون للوصول والحصول على مثل هذه السلع الجديدة المطوَّرة أو المبتكرة.



وعلى هذا يعتبر الاتجاه الاستراتيجي التسويقي من أهم الدعائم الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لاستقرار مبيعاتها وأرباحها وزيادة هذه الأرباح أيضاً، ومن ثم استمرار واستقرار نمو هذه المنظمات، أي أننا نستطيع اعتبار هذا المجال أحد مجالات فرص النمو والتنويع الذي تخطط المنظمة له.

من المهم جداً في هذا المجال أن تميز المنظمة بين الفرص التسويقية الخارجية المتاحة لها من خلال تفاعلها مع البيئة المحيطة، وبين الفرص التسويقية الداخلية المتاحة لها من داخلها، وفيما إذا كانت لم تستخدم بعد كامل طاقاتها وقدراتها، أي أن هناك طاقات وقدرات كامنة قد تستخدم لابتكارات وإبداعات وتطويرات قادمة وضرورية، ولذلك يجب أن تأخذ في اعتبارها أن كل ابتكار أو مجال للنمو له من المتطلبات ما يلائمه ويوافقه، وأن لدى كل منظمة كمية من المقومات والنواحي والمداخل والطرائق الناجحة التي تتميز بها وتستخدمها لخدمة الفرص والابتكارات، ومن هذا المنطلق تم صياغة ووضع هذا الفصل الهام الذي يدرس أهم النقاط الإبتكارية الإبداعية من وجهة نظر التسويق.

ثانياً: الابتكار والإبداع في لغة التسويق المعاصر

Innovation & Creativity in the Modern Marketing Language

بغض النظر عما يتناوله ويتضمنه الابتكار والإبداع، فإن استخدامه في اللغة المعاصرة للتسويق يحقق الكثير من الفوائد والنتائج الهامة، لذلك وعلى الرغم من خضوع هذا الموضوع لوجهات نظر عديدة ومتنوعة فإنه يترك آثاره على تسويق سلع وخدمات المنظمات، ومن أهم الفوائد التي يحققها الابتكار والإبداع في اللغة المعاصرة للتسويق ضمن المنظمات، هي:



- استمرار واستقرار ونمو المبيعات والأرباح، ومن ثم الشركة والمنظمة ذاتها.
- مقابلة الاحتياجات والمتطلبات المتطورة للسوق والمشترين.
- مواجهة المنافسة القائمة أو المحتملة.
- مواجهة مرحلة انحدار السلع الحالية في دورة حياة السلعة والسوق.
- تقليل مخاطر الاعتماد على سلعة وحيدة.
- الاستفادة من نظام التسويق والتوزيع القائم، ومن ثم تعظيم كفاءة وفاعلية نظم التوزيع والبيع لدى المنظمة.
- استقلال طاقة وإمكانيات وخبرة الإنتاج لدى المنظمة.
- استغلال الفاقد والعادم من المواد الخام، أو المواد الناتجة من العمليات الإنتاجية الحالية.
- مواجهة مشكلات تقلص المبيعات في فترات معينة بالنسبة للسلع الموسمية.
- تكوين سمعة طيبة لدى جمهور المتعاملين تجاه المنظمة ومكانتها.

وعلى هذا، فإن طبيعة المشكلات التسويقية التي تقابلها المنظمة متشابهة، وجميعها تحتاج لاستخدام مداخل ابتكارية إبداعية تفي بالغرض المطلوب وتحقق الأهداف المرجوة من استخدامها، وبذلك يجب أن تبذل الجهود الابتكارية الإبداعية واختيار الطرائق المناسبة لحل هذه المشكلات.

ثالثاً: أهمية الابتكارات السلعية للتسويق

Importance of Product Innovations for Marketing

تتجلى الأهمية القصوى للابتكارات السلعية في مجال التسويق في النقاط التالية :

تبرير وجود وإقامة المنظمة Justification of a Firm Existence

إن التبرير الاقتصادي والاجتماعي لوجود الأعمال، هو قدرة المنظمة على إفادة ورضا الزبائن سواء أكان هؤلاء الزبائن مستهلكين نهائيين أم مشترين صناعيين، فالمنظمة تتلقى مسؤولياتها الأساسية المرتبطة بالمجتمع عن طريق متوسط سلعها (حتى بالنسبة للخدمات التي تشكل السلع غير الملموسة).

وعلى هذا، فإن إدارة الأعمال لديها مسؤولياتها الخاصة المتعلقة بالبيئة، والتي ترتبط بتحديد الحاجات الجديدة للمجموعات المتنوعة من المستهلكين، لذلك يجب أن تدار الأعمال بالطرائق العلمية والتكنولوجيا الهندسية الجديدة، والتي يجب أن تتوافر لصنع السلع أو تقديم الخدمات المرتبطة بالحاجات الجديدة لمجموع المستهلكين، لذلك نحتاج الكثير من السلع المناسبة لتحسين أنماط حياتنا اليومية، وإعطاء المنظمات الدعم المطلوب لتبرير وجودها والغاية من إقامتها.

البرمجة التسويقية تبدأ بالسلعة Marketing Programming Starts with the Product

يقال بأنه لا يُصنع أي شيء بدون أن يباع شيء آخر، وهذا قد لا يكون واقعياً تماماً، فإذا لم يكن هناك شيء مصنوع، فكيف يباع سواء أكان سلعة أم خدمة، أو حتى فكرة، وبذلك فإن تخطيط السلعة هو نقطة البداية للبرنامج التسويقي الكامل في المنظمة، إذ أن فكرة صنع السلعة وتقديمها يجب أن تبدأ من داخل المنظمة، أو حتى من خارجها، والخطوة التالية تكون: قيام قسم التسويق في المنظمة بتحديد فيما إذا كان هناك سوقٌ كافية للسلعة، وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها القيام بعملية تخطيط السلعة.

السلعة محدد أساسي للربح Product is a Basic Profit Determinant:

لا يمكن أن توازن المنظمة وتعوض النقص في تخطيط السلعة مهما كانت الأسباب، إلا أنها بالرغم من ذلك لا يمكن أن تبيع بشكل دائم وناجح سلعة رديئة على المدى الطويل، فغالباً ما يكون من السهولة بمكان إيجاد وخلق الطلب على المبيعات الأولية، لكن المنظمات ترغب بتكرار عملية البيع، وبالتالي فإن تكرار هذه العملية يعد سبباً أساسياً للبقاء في ميدان الأعمال، وقد تبالغ قنوات التوزيع بالسلعة الرديئة، وقد تهدر الكثير من المهارات الإستراتيجية والتكتيكية عليها، لذلك فإن تخطيط السلعة الجديدة يعد أساسياً وجوهرياً لبقاء المعدل المتوقع للمنظمة من الأرباح.

السلع الجديدة أساسية للنمو New Products are Essential to Growth

غالباً ما تكون السلع الجديدة مبتكرة أو مطوَّرة، وهذا الاتجاه الابتكاري قد يصبح فلسفة من وجهة نظر مفاهيم التسويق، وقد ميز Peter Drucker بين مفهومين عندما قال إن أي عمل يحتوي وظيفتين رئيستين هما:

- التسويق Marketing.
- الابتكار والتجديد Innovation.

وعلى هذا فإن السلع الجديدة تشكل عاملاً رئيسياً للنمو في المنظمة، فقد تم التوصل في هذا المجال إلى حقيقة أساسية من قبل Allen, Booz وHamilton وهي أنَّ أغلب مجالات النمو في الصناعات تعود إلى السلع الجديدة المبتكرة.

الانتقائية المتزايدة للمستهلك Increased Consumer Selectivity

بمرور السنين يصبح المستهلك أكثر انتقاءً للسلع التي ترضي رغباته، وهذه النقطة تزيد من أهمية السلع الجديدة المنتجة والمبتكرة، وبذلك يستطيع أن يحقق المستهلكون الكثير من رغباتهم، لذلك يجب أن تركز جهود المنظمة على الابتكار وليس التقليد، ويجب أن تبذل هذه الجهود للوصول إلى وضع القائد للسوق وليس المنافسة والتصادم مع المنظمات الأخرى.

رابعاً: تنظيم الابتكارات السلعية

Organizing Product Innovations

إن الابتكارات السلعية هي مسؤولية الإدارة العليا، فالمشاكل الرئيسية في إدارة برنامج السلعة الجديدة تتطلب انتباه المنفذين في الإدارة العليا للمنظمة، وقد دُرّسَ هذا الموضوع في العديد من الدراسات المتعلقة ببرامج تخطيط وتطوير السلعة، ولكي تدار هذه البرامج بفعالية يجب أن تنظَّم وتراقَب.



ومن الواجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي المصمم بشكل جيد وظائف تطوير وتخطيط السلعة، فالنقطة الأكثر أهمية للنجاح هي الاتجاه نحو تخطيط وتطوير السلع في كامل أنحاء المنظمة، بحيث يجب أن يتمثل الاتجاه الصحيح للتخطيط والتطوير في جميع مستويات التفكير الإدارية التي يجب أن تركز على الابتكار والتطوير، ويجب أن يكون لدى الإدارة العليا اتجاه انتقادي، ولكن يجب أن يكون هذا الانتقاد بنَّاءً وليس هدَّاماً، فعندما تسترجع الإدارة العليا أفكار السلع الجديدة مع فلسفتها الأساسية، فإنها يجب أن تحدد فيما إذا كان التغيير ضرورياً، أي أنَّ الإدارة تشكل الطريق المباشر للنمو والتطور.

وإن تنظيم الابتكارات السلعية يجب أن يضم ما يلي:

- اللجنة الأساسية المعنية بتخطيط وتطوير السلعة.
- قسم السلع الجديدة.
- مدير السلع.
- استعمال متخصصين بالسلع الجديدة من خارج المنظمة.

وبذلك فإن تنظيم الابتكارات السلعية يحقق نتائج أفضل كلما كان هناك انسجام واتفاق وتعاون ما بين الفئات التنظيمية التي تشكل الأطراف الأساسية للتنظيم.

خامسا: التسويق الابتكاري Innovative Marketing

لقد كان المسوِّق الناجح خلال العقد الماضي ابتكارياً، حيث يعتمد الابتكار من وجهة نظر التسويق على التسعير ومواصفات وتطوير السلعة أو التسويق، فالمسوق يضع في اعتباره الوصول إلى مستوى متميز وهام في السوق، ولكي يصل إلى هذا الموقع المتميز يجب أن يركز على الجوانب السابقة المتعلقة بالتسعير والمواصفات.



إن التسويق الابتكاري هو عملية تقديم شيء ما يكون جديداً وهاماً للسوق، وهناك أمثلة كثيرة لهذا النوع من التسويق تقع في مجالات التسعير والمواصفات وتطوير السلعة وطرائق التسويق[2]، وسندرس البعض من هذه الأمثلة فيما يلي:

التسعير الابتكاري

:Innovative Pricing

يستعمل هذا النوع من التسعير عندما يظهر تركيب سعري جديد في السوق، ومن الأمثلة على ذلك: سعر شراء مادة معينة بـ (1000) ل.س على سبيل المثال يمكن أن يتم دفع (100) ل.س في كل شهر وبدون أية فوائد وغرامات تأخير متراكمة على عدم الدفع، ومن الأمثلة الأخرى على هذا النوع من التسعير الابتكاري، عرض وتقديم أسعار منخفضة للألبسة التي تباع في غير فصلها.



المواصفات والتطوير الابتكاري للسلعة

: Specifications and Innovative Product Development

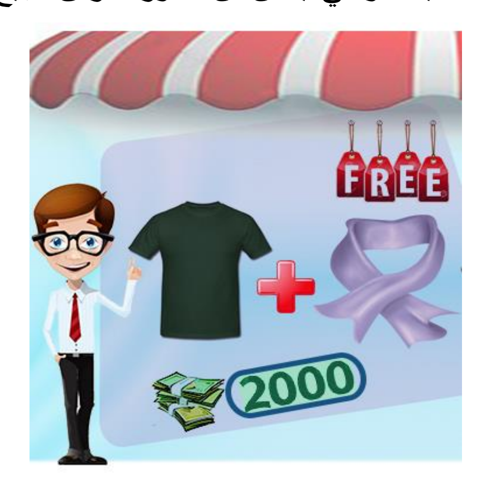
إن هذا الوضع شائع جداً وهو يتطلب غالباً العناية والاهتمام لضمان أن البائع لا يفقد السيطرة والرقابة على مركزه وموقعه في السوق، فالبائع قد يكون منتجاً للسلعة لكنه يحتاج إلى حصة سوقية لها، ومن هذه الزاوية يجب أن يلجأ إلى المسوقين لتحديد الطلبات الأساسية للسوق، وبذلك تتطلب خطة التوزيع تحديداً للخيارات الأساسية لدخول السوق والحصول على موارد الإنتاج اللازمة للمصنِّع والبائع، وبالتالي فإن التخطيط يشكل عنصراً حيوياً هاماً في الإستراتيجية التسويقية، وقد لا يشكل عاملاً حاسماً للدخول في اتفاقيات تراخيص الإنتاج عبر الحدود مع خطر فقدان السيطرة والمحافظة على رقابة الجودة والموثوقية بالطرائق المتبعة، وإنَّ الأوضاع التي تنشأ مع اتفاقيات الترخيص قد تكون ناجحة ولكنها قد تشكل استثناءاً.



الترويج الابتكاري

:Innovative promoting

ينشأ الترويج الابتكاري عن طريق الطرائق الإعلانية الجديدة، والتي يمكن أن تطور طرائق البيع بالتجزئة في حال وجود أكثر من سلعة معروضة للبيع وبسعرين في فترة طلب منخفضة، وعلى هذا فإن التسويق الابتكاري يشكل مجالاً هاماً يساعد في تطور الأعمال، فمن المرغوب به المحافظة على علاقة قوية مع السوق، وهذا الأسلوب يجعل البائع يكمل رقابته وسيطرته على السوق، مما يتطلب



بحوثاً جيدة حول السوق وتخطيطاً فعَّالاً من مرحلة الإنتاج إلى مرحلة الاستهلاك، ويمكن أن تساعد وكالات الإعلان في التطوير الناجح للمبيعات في السوق، ويجب أن تُراقب النتائج الإجمالية بشكل منظم، كما يجب أن تراجع أيضاً الخطة الترويجية في ضوء أداء المبيعات.

سادساً: المعلومات التسويقية كمادة أساسية للابتكارات

Marketing Informations as Basic Material for Innovations

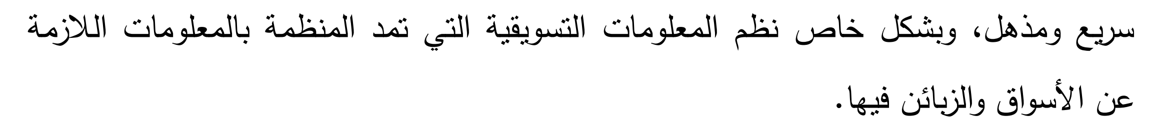
من الضروري من أجل إعداد إستراتيجية واضحة للابتكارات معرفة البيئة ومكوناتها المتعددة المتمثلة في[3]:

- السوق Market.
- المنافسون Competitors.
- الزبائن Customers.
- الموردون Suppliers.
- التكنولوجيات والطرائق Technologies and Methods.
- الأوضاع القانونية Logical Situations.
- طرائق الإنتاج Production Methods.



- البيانات والأوضاع المالية Financial Data & Situations.

إن المعلومات التسويقية التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة هي التي تحرك الأطراف الأخرى وتدفعها باتجاه الابتكار والبحث والتطوير والعمل المستمر والدائم للإنتاج، وبذلك فهي تشكل المادة الأساسية لظهور وتقديم الابتكارات وفقاً لما هو مطلوب في الأسواق، وبما يتلاءم مع احتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، وبما أن هذه المعلومات التسويقية تتوافر بأشكال مختلفة، لذلك يجب معرفة الكيفية والطريقة التي يمكن من خلالها الحصول على هذه المعلومات واستغلالها الاستغلال الأمثل للوصول إلى ما نبغي إليه، إن المعلومات أداة هامة واستراتيجية، وما يؤكد أهمية تسويقها والاستفادة منها في الابتكارات السلعية هو:



- زيادة الحاجة لها والاهتمام بها، وبشكل خاص بعد تزايد حدّة المنافسة في الأسواق العالمية.
- زيادة العرض من المعلومات، الأمر الذي تطلب وجود إدارة خاصة بها بحيث تستطيع تحديد ما هو مفيد منها وما هو ذو فائدة قليلة أو كبيرة أيضاً.
- ظهور نظم خاصة بالمعلومات، ونظم جزئية تتطور وتتفاعل وتُحسَّن بشكل سريع ومذهل، وبشكل خاص نظم المعلومات التسويقية التي تمد المنظمة بالمعلومات اللازمة عن الأسواق والزبائن فيها.
- انتشار مفاهيم متعددة خاصة بالمعلومات مثل بنوك المعلومات التسويقية، وسماسرة المعلومات، وغير ذلك.

إن جميع النقاط السابقة تؤكد أهمية وحاجة الابتكارات إلى المعلومات التسويقية، وبذلك فإن هذه المعلومات تشكل المادة الأساسية والأولية لهذه الابتكارات، فهي نقطة البداية للانطلاق في فكرة الابتكار وتقديم السلعة المناسبة والملائمة للزبون والسوق.

سابعاً: الاعتبارات التسويقية للابتكارات

Marketing Considerations for Innovations

يُحدد فقدان عامل التكلفة الضمنية للتسويق في التحليل على افتراض أن مثل هذه التكلفة هي جزء من التكاليف غير المباشرة، وهكذا فإن تخفيض التكاليف غير المباشرة للإنتاج يجب أن يحذف تقريباً الزيادات التسويقية، ومن الأمثلة الهامة على ذلك(4):

- الإشراف على ورش العمل الذي يجعل التكاليف المباشرة للعمل في حدها الأدنى.
- تكاليف التسهيلات في المصانع، إذ أن الآلات ذات المنفعة الأكبر تعني أنها تتطلب مساحة أرضية أقل.
- الانخفاض في تكاليف الخردة وتكاليف إعادة العمل.
- الانخفاض في تكاليف تطوير أجزاء النموذج الأصلي للسلعة.

وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا التنوع يحمل العديد من الفوائد والمنافع التسويقية، إلا أنه يترافق بتكاليف عالية وتعقيد متزايد، فزيادات التنوع والجودة يفترض أن تتم ضمن المرونة السعرية للمستهلكين، وبذلك تكون آثارها الداخلية أكثر دقة، فالتوسع في الخطوط السلعية يؤثر بشكل رئيسي على التكاليف التسويقية المتغيرة، وتنعكس تحسينات الجودة في تكاليف ثابتة أعلى للإنتاج، ولكن تزداد التكاليف المتغيرة للخيارات والبدائل، وبذلك يمكن أن تتحرك المنظمة من وضع التصنيع إلى وضع الطلب، حيث يترافق هذا الطلب مع القدرة الإضافية للمصنع الذي يملك تنوعاً واسعاً من الأجزاء الجديدة، وبالتالي يكون من الضروري إعادة هيكلة استراتيجية التسويق وسلوكيات المبيعات.

على سبيل المثال يقوم نشاط التسويق بتوجيه وحدات الانتاج لتقديم سلع جديدة أو تطوير سلع قديمة تتناسب وحاجات المستهلك غير المشبعة، وعلى هذا فإن حجم قسم التسويق يجب أن ينمو في قدراته ليحقق دوراناً أسرع ليتناسب مع وحدات الانتاج الجديدة، حيث تنتج الإدارة الجديد والمطلوب، ولكن يمكن

أن يكون إيجاد الزبائن بالنسبة للسلع الجديدة أكثر صعوبة من التوقع الذي يمكن الحصول عليه في حال وجود مخزونات كبيرة، لذلك يجب أن يتم التوازن ما بين استراتيجية تخطيط التسويق والإنتاج، والتي يجب أن توضع بالشكل المناسب، ففي المنظمات المصممة بشكل جيد يجب أن تكون زيادات المخزون ظاهرة طارئة وليست صفة أساسية.

إن "التكنولوجيا الجماعية" هي أسلوب تصنيف وترميز يحدد ويصنف الأجزاء المتعلقة بنشاطات التصميم والتصنيع والتي يمكن من خلالها الحصول على منافع وفوائد عديدة، فإذا استعملت التكنولوجيا الجماعية لتوكيد التسويق، فإن رجال المبيعات يمكن أن ينظموا المبيعات على أساس الأجزاء المتخصصة التي تتطلبها الأسر والعائلات، وبذلك يجب أن يركز الأفراد على تكامل الأجزاء في التصميم والإنتاج، وتتضمن وجهة النظر هذه الحد الأدنى من تكاليف النقل، وتنتج الاقتصاديات الخارجية للتسويق نتيجة تخفيض بحوث المستهلكين ونشاطات المبيعات المستهدفة، أما التوفيرات الداخلية فتتراكم نتيجة التخفيض في عدد تغيرات خطوط الإنتاج.

يمكن أن تفيد مفاهيم الإنتاج النمطي في التركيز على السلع، وإن مبدأ النمطية Principle of Modularity هو تصميم وتطوير وإنتاج الحد الأدنى من الأجزاء والقطع، أو حتى العمليات التي يمكن أن توحَّد ضمن الحد الأقصى لإعداد الطرائق التي تعرض عدداً أكبر من السلع والخدمات.

يعد استعمال فلسفة الإنتاج النمطي من المسؤوليات التسويقية التي تسمح لمخططي الإنتاج والتصميم بإيجاد عدد أكبر من السلع الجديدة، وهنا تظهر اعتبارات أخرى تتمحور في طرائق التوزيع، ونماذج الطلب التي تصف الإنتاج الجديد، وبذلك تكون التغيرات الكبيرة مناسبة، ويمكن أن تكون مرغوبة فيما إذا عزلت المنظمة عن التغيرات الدورية والموسمية للطلب.

ثامناً: استراتيجيات النمو في الأسواق الحالية

Growth Strategies for Current Markets

قد تجد المنظمات العديد من الفرص وبعض المشكلات في أسواقها الحالية، لذلك فإنه من المحتمل أن تختار بعض أشكال الاستراتيجية الحالية للسوق حتى في حال ظهور بعض المشكلات مثل: ندرة المواد الأولية Scarcity of Raw Materials والمنافسة الشديدة، أو تشجيع التغير التكنولوجي، فإذا كانت الأسواق الحالية جذابة في نمو وثبات المبيعات أو الربحية، فإن استراتيجية المنظمة يجب أن تركز على السوق الحالي، والاستراتيجيات التي تركز على الأسواق الحالية هي:



أ- <u>الاختراق أو التغلغل في السوق Market Penetration</u>

يشير تعبير التغلغل في السوق إلى الاستراتيجية المستهدفة لزيادة مبيعات السلع الموجودة في الأسواق الحالية، ويتحقق الاختراق السوقي بشكل نموذجي عن طريق زيادة مستوى الجهود التسويقية، وعن طريق زيادة الجهود الإعلانية والتوزيعية، أو عن طريق تخفيض الأسعار. في الواقع، إن المبيعات المحتملة للعديد من السلع لا يمكن تحقيقها، وذلك لكون المنظمة صغيرة للبدء بمثل هذه الجهود التسويقية الضخمة، وكنتيجة فإن المنظمات الكبيرة غالباً ما تكتسب مثل هذه السلع، وعندئذ فإنها ترتبط بالجهود المناسبة لاختراق السوق.

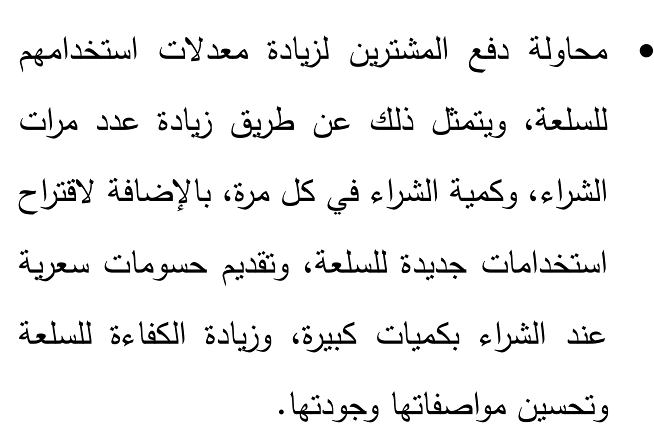


ولأن اختراق السوق لا يتطلب القيام بأي تغيير في سلع المنظمة أو الأسواق، فإنه يشكل استراتيجية الوضع الراهن (الحالي) Status quo Strategy، فالأداء الحالي يكون واضحاً بالإضافة إلى أن البيئة تدعم النمو وتقدم فرص الربح، وقد ترغب المنظمة بالاحتفاظ بعملياتها الأساسية التي تمارسها.

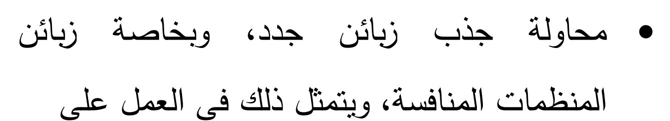
وبشكل إضافي، يمكن ألا يكون اختراق السوق واضحاً عند وصول المبيعات إلى الحد الأعظمي، لذلك فإن فرص زيادة المبيعات المحلية تكون بطيئة، وهكذا يجب أن تتجه المنظمة للنظر في الأسواق الخارجية.

تركز هذه الاستراتيجية على تحسين موقف المنظمة وذلك عن طريق:

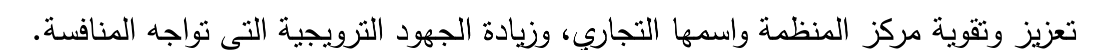




- محاولة دفع المشترين لزيادة معدلات استخدامهم للسلعة، ويتمثل ذلك عن طريق زيادة عدد مرات الشراء، وكمية الشراء في كل مرة، بالإضافة لاقتراح استخدامات جديدة للسلعة، وتقديم حسومات سعرية عند الشراء بكميات كبيرة، وزيادة الكفاءة للسلعة وتحسين مواصفاتها وجودتها.



- محاولة جذب زبائن جدد، وبخاصة زبائن المنظمات المنافسة، ويتمثل ذلك في العمل على



تعزيز وتقوية مركز المنظمة واسمها التجاري، وزيادة الجهود الترويجية التي تواجه المنافسة.

- محاولة زيادة الجهود لاستقطاب الزبائن الذين لا يستعملون السلعة، ويتمثل ذلك في العمل على إقناع الزبائن بتجربة السلعة، عن طريق تقديم عينات مجانية لهم، وإغراءات معينة، وتخفيضات في الأسعار، والترويج لتحقيق هذه الأهداف الضرورية.

ب-تطوير وتنمية السلعة Product Development:

تتطلب استراتيجيات تطوير وتنمية السلعة تطوير السلعة الجديدة في الأسواق الموجودة، وذلك بهدف:

- التقاء التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.
- الحصول على عروض تنافسية جديدة.
- الحصول على مزايا وفوائد التكنولوجيات الجديدة.
- التقاء حاجات الأجزاء المحددة للسوق.

تتطلب هذه الاستراتيجية بشكل نموذجي استبدال أو إعادة تشكيل السلع الموجودة، أو التوسع في الخطوط السلعية، فاستراتيجية تطوير السلعة تكون مناسبة عندما تتغير الحاجات والأذواق التي تنشأ عنها أجزاء جديدة، أو عندما تشجع التغيرات التكنولوجية والتنافسية المنظمات لتعديل خطوطها السلعية.

على سبيل المثال قدمت شركتا Toyota وَ Nissan نماذجها في قسم كبير منها، وبشكل مشابه فإن شركة Gillette قدمت نماذجها ذات الطلب المتزايد للحصول على نظم حلاقة ذات جودة عالية، وهكذا فإن القوى المتواجدة في البيئة هي التي تروِّج وتشجِّع العديد من استراتيجيات تطوير وتنمية السلعة[5].

تتبع المنظمات هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- تطوير أو تغيير أو تعديل شكل السلعة أو مواصفاتها بهدف إيجاد سوق أو طلب جديد عليها.
- إنتاج مستويات مختلفة من الجودة لنفس السلعة.
- إضافة نماذج وأحجام أو أشكال ومقاييس أو ألوان جديدة للسلعة.

وكنتيجة تقوم هذه الاستراتيجية على أساس تقديم سلع متطورة لنفس السلعة الحالية، أو إضافة أشكال ونماذج جديدة لها وإلى نفس السوق الحالية، ومن ثم زيادة رقم المبيعات.

ج- التكامل الرأسي (العمودي) Vertical Integration:

لصنع منظمة تكون أكثر كفاءة وأكثر قدرة على الاستفادة من الأسواق الموجودة، يمكن أن يتم اختيار استراتيجيات التكامل الرأسي (العمودي)، التي تقسم إلى:

التكامل الرأسي للخلف Backward Integration:



تعمد المنظمة في هذه الاستراتيجية إلى امتلاك مصادر التوريد، أو على الأقل الرقابة عليها بما يحقق لها التالي:

- تحقيق كفاية أكبر في الأداء.
- تحقيق أرباح أكثر.
- الطمأنينة في الحصول وتوفير مستلزمات ومواد الإنتاج.
- السيطرة والرقابة على أسعار هذه المستلزمات والمواد.
- القدرة على التحكم في تكلفة الشراء والإنتاج، وخصوصاً في المستقبل.

التكامل الرأسي للأمام Forward Integration:

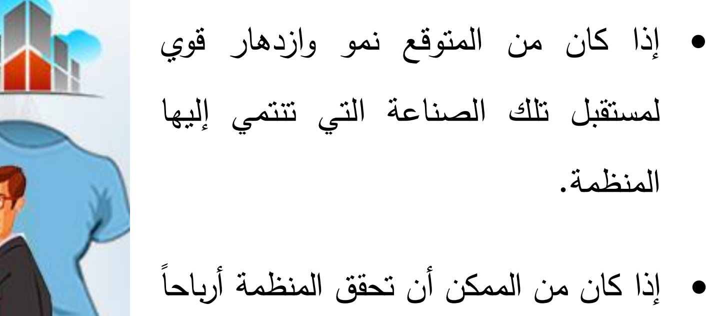
تعمد المنظمة في هذه الاستراتيجية إلى امتلاك أو فتح منافذ توزيع خاصة بها، وهي تقوم بنشاط وجهود الوساطة أيضاً، سواء أكانت هذه الوساطة تجارة جملة أم تجزئة، وتحقق لها هذه الاستراتيجية إمكانية السيطرة والرقابة على منافذ التوزيع، فيما إذا كان ذلك سيحقق لها تكلفة أقل ومن ثم أرباحاً أكثر، أو كفاءة أكثر في الأداء والتوزيع وخدمة الزبائن ومواجهة المنافسة.



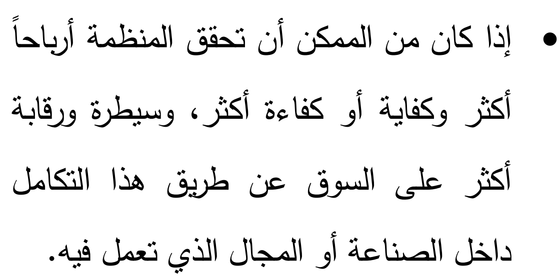
التكامل الأفقي Horizontal Integration:

تعمد المنظمة في هذه الاستراتيجية إلى امتلاك وشراء بعض المنظمات أو الوحدات المنافسة لها، أو على الأقل السيطرة عليها بما يهدف إلى الحد من المنافسة أمامها، أو التحكم في حجم وأسلوب هذه المنافسة بما لا يتعارض مع مصالحها بشكل مؤثر، هذا وإن هذا النوع من التكامل يكون مقبولاً في الحالات التالية:





- إذا كان من المتوقع نمو وازدهار قوي لمستقبل تلك الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة.



- إذا كان من الممكن أن تحقق المنظمة أرباحاً أكثر وكفاية أو كفاءة أكثر، وسيطرة ورقابة أكثر على السوق عن طريق هذا التكامل داخل الصناعة أو المجال الذي تعمل فيه.

تاسعاً: استراتيجيات النمو في الأسواق الجديدة Growth Strategies in New Markets

يمكن أن تستنتج الإدارة العليا أثناء فحص القوى البيئية واتجاهات المبيعات أنَّ نمو المبيعات وثباتها أو الربحية في الأسواق الحالية غير مرضية وليست كما يجب أن يكون عليه الوضع في المستقبل، وإن مثل هذه النتيجة تقود المنظمات للبحث عن أسواق خارجية جديدة، بحيث تقدم فرصاً أفضل.



وعند الدخول إلى الأسواق الجديدة نلاحظ وجود أربع استراتيجيات أساسية، يمكن أن تستعملها المنظمات وهي:

أ- استراتيجية تطوير السوق Market Development:

تمثل استراتيجية تطوير السوق الجهود المبذولة لوضع السلع الحالية في الأسواق الجديدة، وتستخدم الإدارة هذه الاستراتيجية عندما تكون الأسواق الموجودة راكدة Stagnant، وعندما يكون من الصعوبة تحقيق أية زيادات في الحصة السوقية بسبب وجود المنافسين الأقوياء.



ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية عن طريق تحديد الاستعمالات الجديدة أو المستعملين الجدد، ومن خلال اتباع هذه الاستراتيجية فإن المنظمة تركز على محاولة إيجاد أسواق جديدة مستهدفة وزبائن جدد لسلعها الحالية، ومن ثم العمل على زيادة مبيعات السلع الحالية عن طريق إضافة أسواق جديدة مهما كان نوعها استهلاكية أم إنتاجية، وذلك حسب طبيعة ونوع السلعة، وتتبع المنظمة في هذه الاستراتيجية الطريقتين التاليتين:

- محاولة فتح أو الدخول إلى أسواق جغرافية جديدة، أي من خلال التوسع الجغرافي إقليمياً أو قومياً أو عالمياً.

- محاولة جذب فئات جديدة من المشترين، وذلك من خلال:
  - إدخال أو إضافة بعض التعديلات على السلعة الحالية لمقابلة رغبات هذه الفئة من المشترين.
  - اتباع أو إضافة منافع توزيع أخرى.
  - الإعلان بوسائل إعلان تجذب هذه الفئات من المشترين.

وترتبط هذه الاستراتيجية بموضوع واستراتيجية تقسيم وتجزئة السوق Market Segmentation، وتقوم هذه الاستراتيجية على اعتبار أساسي هو أن السوق الكلي غير متجانس، أي أنه من الصعوبة بمكان أن تتجمع أو تتشابه رغبات واحتياجات غالبية الأفراد في مجتمع ما نحو سلعة أو خدمة معينة من حيث المواصفات والشكل والتصميم ومستوى الجودة والسعر والنمط الشرائي، ومدى التأثُّر بالإعلانات والجهود الترويجية، ومدى الاستجابة للمؤثرات والسياسات التسويقية، وهذا يعود إلى أن صفات وخصائص وظروف المشترين مختلفة.

ب-استراتيجية اتساع السوق Market Expansion:

تتطلب استراتيجية اتساع السوق التحرك إلى المناطق الجغرافية السوقية الجديدة، فالعديد من المنظمات نشأت كمنافسين إقليميين Regional Competitors وصاروا يتحركون مؤخراً إلى مناطق أخرى في الدولة، فعلى سبيل المثال باعت Coors Beer منتجاتها في الجزء الغربي للدولة ولسنوات عديدة فقط.

في عالم الأعمال، من المحتمل أن توسع المنظمات أسواقها دولياً، ومن المحتمل أن تخلق استراتيجية النمو هذه مبيعات أكبر ونمو في الأرباح أيضاً، ويمكن أن يتم الاتساع الدولي للسوق على المستويات الثلاثة التالية:

الاستراتيجية الإقليمية Regional Strategy:

تشير هذه الاستراتيجية إلى أن المنظمة تركز مواردها، وجهودها على منطقة واحدة أو منطقتين. فعلى سبيل المثال شركة Fiat في إيطاليا نافست بشكل أساسي في أوروبا وأمريكا اللاتينية. وتستخدم هذه الاستراتيجية عموماً عندما تستجيب المنظمات بشكل أساسي لمواطن أعمالها.

الاستراتيجيات المتعددة الجنسية Multinational Strategies:

تتضمن هذه الاستراتيجيات الالتزام بنطاق واسع من الأسواق الوطنية التي تتضمنها قارات أوروبا وآسيا وأمريكا، وتنتظم المنظمات والشركات أعمالها في الدول والأقاليم، وتتبع في ذلك استراتيجيات تسويقية منفصلة (متضمنة القرارات على نطاق السلع المعروضة) تتجاوز الحدود المحلية، ومن الأمثلة على هذه الشركات المتعددة الجنسية شركة Royal Dutchshell, Nestle, IBM.

الاستراتيجية العالمية Global Strategy:

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تتعامل المنظمات، وتعمل في مجموعة واسعة من الأسواق وبمجموعة شائعة الاستخدام من المبادئ الاستراتيجية، فهذه الاستراتيجية تدرس السوق العالمي ككل، على العكس من دراسته كسلسلة من الأسواق القومية، إذ توظف الاستراتيجيات في الدولة لخدمة البنى والهياكل العالمية، وتكون الاستراتيجيات العالمية مناسبة عندما يكون منافسو الشركة وزبائنها معولمين.

ج- استراتيجية التنويع Diversification:

تتطلب هذه الاستراتيجية السلع والأسواق الجديدة معاً، وغالباً ما يشار إليها بتعبير التنويع، ومن المحتمل اختيار هذه الاستراتيجية في إحدى الظروف التالية أو أكثر:

- في حال عدم وجود فرص أخرى للنمو يمكن تحديدها مع الأسواق أو السلع الموجودة.
- عندما لا يكون لدى المنظمة أرباح أو مبيعات غير مستقرة، وذلك لكونها تعمل في بيئات غير مستقرة.
- رغبة المنظمة في الاستفادة من الكفاءات المتميزة،

وتقسم هذه الاستراتيجية إلى الأنواع التالية[6]:

التنويع التركيزي Concentric Diversification:

تعمل المنظمة في هذه الاستراتيجية على إضافة سلع جديدة تتفق مع الخطوط السلعية المقامة فيها، أي أنها تتفق مع تكنولوجيات وطرائق الإنتاج المستخدمة، وترتبط السلع مع بعضها بخط سلعي واحد، إذ تكون خبرة وطرائق وأساليب التسويق والتوزيع واحدة، وقد تكون خبرة ومشاكل الإنتاج واحدة أو متقاربة إلى حد كبير.

التنويع الأفقي Horizontal Diversification:

تعمل المنظمة في هذه الاستراتيجية على إضافة سلع جديدة إلى زبائنها وفئاتهم الحالية، بحيث تتفق مع احتياجاتهم ومتطلباتهم، وإن كانت هذه السلع لا ترتبط فنياً وتسويقياً وإنتاجياً بمجالات وخبرات المنظمة في إنتاج وتسويق سلعها الحالية، أي أنها تنتمي إلى خط سلعي جديد، وإن كانت هناك علاقة ما، فإن خط الإنتاج الجديد يحتاج لمزيج تسويقي جديد ومختلف عن المزائج السابقة، وإن كانت هناك علاقة ما.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الاستراتيجية منظمة لديها خط سلعي لإنتاج الأدوات المنزلية المستعملة في المطابخ، إذ أنها قد تقرر إضافة سلع المنظمات الصناعية للعديد من الأدوات والتي منها الأدوات المنزلية وهكذا.

التنويع المختلط Conglomerate Diversification:

تقوم المنظمة في هذه الاستراتيجية بإضافة سلع جديدة لاحتياجات فئات جديدة من المستهلكين، وهذه السلع ليس لها علاقة بخبرات وتكنولوجيا وطرائق تسويق السلع الحالية، أي أن الاختلاف هو اختلاف جذري من حيث التكنولوجيا والإنتاج والسوق، وتعمل هذه الاستراتيجية على تحقيق التالي:

- التوازن الاقتصادي للمنظمة، وهذا التوازن يقابل أو يغطي بعض الجوانب التي تتعرض لها المنظمة مع منتجاتها وسلعها الحالية.

- الاستفادة من المجالات الأخرى المتعددة والمتنوعة في البيئة الخارجية، إذ لا يكون هناك أية مشكلة في تعدد وتنوع مجالات العمل طالما كانت هناك إمكانيات مالية وإدارية، وكان هناك رغبة إلى ذلك من جانب إدارة المنظمة.

د- استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية Strategic Alliances:

غالباً ما تتحرك المنظمة بشكل ناجح إلى الأسواق الجديدة فقط عندما تكتسب موارد أو كفاءات جديدة، وفي مثل هذه الحالات يمكن أن تكون استراتيجية المنظمة إحدى أشكال الاتحادات الاستراتيجية مع منظمة أخرى، فالاتحاد الاستراتيجي هو أكثر من مشروع مشترك Joint Venture، ففي حالة المشروع المشترك يوجد منظمتان ترتبطان بمنظمة ثالثة تطور عمليات المشروع، أما في الاتحاد الاستراتيجي الحقيقي تشترك المنظمتان في إتمام الطرائق والأساليب عن طريق تبادل بعض الموارد الرئيسية، بحيث يتمكن الطرفان من تعزيز أدائهما. فالاتحادات تتبادل إحدى الموارد التالية أو أكثر وهي:



- الوصول إلى المبيعات وشبكات التوزيع.
- تكنولوجيا السلع الجديدة.
- طاقة وتكنولوجيا الإنتاج.

عاشراً: البيع الابتكاري الإبداعي Creative, Innovative Selling

يتميز البائع المبتكر المبدع بالنجاح فهو يتطلع بثقة إلى الأفضل والأحسن، ويسعى من خلال نجاحه وتقدمه لخلق الطلب على السلع والمنتجات، معتمداً على خبرته التي تمكنه من قراءة المستقبل قراءة موضوعية وواقعية، فهو يخطط جيداً لأعماله، وبالشكل الذي يجعل احتمالات وقوعه في الفشل قليلة وبعيدة، وهو يحاول كثيراً منع وقوعه في الأخطاء ويحاول كشف الكثير من الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، بحيث لا يشك في خطوات نجاحه، ولكي يخلق هذا البائع الطلب على السلع والمنتجات يجب أن يكون مبتكراً ويتميز بالفكر المبدع الخلاق، ولكي يكون كذلك يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الأهداف التالية[7]:



- تحقيق أكبر كمية ممكنة من المبيعات.
- دراسة ما تم إنجازه، واعتبار الجهود البيعية مبدأ للانطلاق وتحقيق المزيد من النجاح عن طريق زيادة حجم المبيعات.
- محاولة جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن للمنظمة والتعامل معها.
- إقناع الزبائن بفوائد السلعة ومواصفاتها، فكلما زاد هذا الإقناع زادت كمية المبيعات.
- تقديم الاقتراحات المناسبة بناءً على خبرة البائع في السوق.

وهكذا فإن البائع الحقيقي هو البائع المبتكر والمبدع الذي يتمكن من خلق شيء لم يكن موجوداً في الأساس.

وخلاصة القول يجب الاهتمام بالابتكار والإبداع في لغة التسويق سواء من ناحية تنظيم الابتكارات السلعية أو التسويق الابتكاري لها، وضرورة اعتبار المعلومات التسويقية المادة الأساسية للابتكارات، لذلك يجب أن تركز المنظمات على دراسة استراتيجيات النمو المختلفة فيها بما يتلاءم مع أوضاعها وظروفها.

الخلاصة

يعتبر التفكير الإبداعي نشاط ذهني يمثل نشاطاً عقلياً هادفاً يؤدي إلى أفكار جديدة ويعبر عن حلول لمشكلة أو أزمة تسويقية، ورغبة في البحث عن حل منشود، والتوصل إلى نتائج لم تكن معروفة.

يقود التفكير الإبداعي إلى التجديد، والتجديد يقود إلى التميز والتقدم على الغير في إدارة الأزمة التسويقية، وتساهم الأفكار والحلول الإبداعية في ذلك بأكبر نصيب في حل أو مواجهة الأزمات التسويقية، كما أن تجدد الأزمات باستمرار وتنوعها جعل من التفكير الإبداعي أمراً لا بد منه، وذلك لطرح أفكار جديدة لحل تلك الأزمات بطريقة مبتكرة وفعالة.

تبين ومن خلال متضمنات البحث بأن الأزمة التسويقية تتصف بالعديد من الخصائص، كالمفاجأة ونقص المعلومات وتصاعد الأحداث وفقدان السيطرة، فهي بذلك تمثل نقطة تحول جوهرية في حياة المنظمة مما يتطلب منها قرارات استراتيجية ومصيرية لمواجهتها.

قد تكون الأزمات التسويقية بسيطة وروتينية يمكن السيطرة والتغلب عليها بل وحتى الاستفادة منها، وقد تكون معقدة وغير روتينية يصعب السيطرة عليها وتؤدي إلى خسائر كبيرة قد تؤدي بدورها إلى تدهور المنظمة، وفي الحالتين فإن جميع الأزمات التسويقية سوف تنتهي سواء أكانت إيجابية أو سلبية التأثير على المنظمات.

التمارين

1. لماذا تعد عملية الإبتكار والإبداع في مجال السلع من التحديات الرئيسية التي تواجه التخطيط التسويقي؟

....

....

2. اذكر النقاط التي تتجلى فيها الأهمية القصوى للابتكارات السلعية في مجال التسويق مع بيان وجه الأهمية.

....

....

3. عرّف التسويق الابتكاري واذكر ثلاث أمثلة تطبيقية له.

....

....

4. ما هي المعلومات التسويقية والاعتبارات اللازمة لإعداد استراتيجية واضحة للابتكارات؟

....

....

5. تعتبر استراتيجية الاختراق أو التغلغل من استراتيجيات النمو التي تستهدف زيادة المبيعات، اشرح هذه الاستراتيجية، وطرق تفعيلها المهنية حسب رأيك.

....

....

الوحدة التعليمية الرابعة

نقاط هامة للابتكار والإبداع من وجهة نظر الموارد البشرية

الاهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

1. يتعرف على العوامل التي تولد الحاجة للابتكار
2. يقدم عدة مفاهيم لمصطلح "جودة حياة العمل"
3. يتعلم أساليب نوعية (جودة) حياة العمل
4. توليد أمثلة عن نوعية (جودة) حياة العمل
5. يميز النقاط التي تجعل نوعية حياة العمل ناجحة
6. يبدع في تقديم المقترحات المستقبلية لنوعية حياة العمل

أولاً:مقدمة Introduction

تجذب الكثير من الكتب الإدارية المتخصصة بشكل عام، وكتب السلوك التنظيمي بشكل خاص اهتمام العديد من الباحثين والطلاب والمدراء والأفراد، ولقد ظهر مؤخراً تبدُّل وتغير مذهل في مستوى الاهتمام والحماسة التي ظهرت في طرائق وأساليب الكتابة المتبعة في هذه الكتب



(مثل كتاب نظرية Z في الإدارة اليابانية Theory Z on Japanese Management)، في البحث عن الامتياز In Search of Excellence التي تتعامل مع الشركات المتميزة في الولايات المتحدة، وقد أثارت انتباه مئات الآلاف من الأفراد، وقد صُرِفَ العديد من الأشهر للوصول إلى قمة النجاح وتحقيق أكبر كمية ممكنة من المبيعات في كتاب «البحث عن الامتياز»، وتم تقريباً بيع ثلاثة ملايين نسخة منه، لذلك فقد اعتبر إحدى أغلب الكتب الشائعة المنشورة عن الموضوع.

إن النجاح ذو النطاق الواسع، والشعبية التي تناولتها الكتب تمثل إحدى مفردات التدفق الضخم للاهتمام في موضوعات الإدارة والتنظيم، وقد نشأ عن هذا الموضوع سؤالان هامان هما:

- لماذا أصبح الكثير من الأفراد يهتمون فجأة بكيفية إدارة المنظمات بنجاح وفاعلية أكثر؟
- ما هي العوامل التي يمكن أن تؤخذ بالحسبان عند تحديد الفوائد الواسعة النطاق في الموضوعات التي اهتمت بشكل واضح بالتقسيم الصغير للمجتمع؟

وسنجيب عن اسؤال الأول خلال دراستنا لهذه الوحدة التعليمية.

ثانياً: العوامل التي تولد الحاجة للابتكار Factors Generating the Need for Innovation

إن الموقع المتميز للأعمال الأمريكية في الأسواق العالمية يدعو للشك وعدم اليقين نتيجة التغيرات والتبدلات التي تحدث بسرعة فائقة في ميدان الأعمال، علاوة على ذلك، فإن عدد الأحداث الحالية المتميزة قادت إلى مجموعة من الاهتمامات الجدِّية التي ارتبطت بالكيفية التي تدار بها المنظمات الأمريكية، وهذه الاهتمامات ولدَّت أيضاً اهتمامات خاصة وجدية بالمداخل الابتكارية الحديثة للإدارة والتنظيم في الأعمال الأمريكية، فبالرغم من أن هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على وضع المنظمة، والتي تترافق مع رغبة قوية للقيام بالحلول الإبتكارية، إلا أن هناك أربعة عوامل أساسية تتلخص في الشكل الذي يوضح العوامل التي تساعد في الاهتمامات المتعلقة بالمداخل الإدارية للمنظمات الأمريكية.



العوامل التي تساعد في الاهتمامات المتعلقة بالمداخل الإدارية للمنظمات الأمريكية

نلاحظ من الشكل السابق أن العوامل التي تساعد في الاهتمامات المتعلقة بالمداخل الإدارية للمنظمات الأمريكية هي العوامل الأربعة التالية:

- نمو المعدلات البطيئة للإنتاجية في مجالات وميادين الأعمال الأمريكية.
- التواجد المتزايد للمنافسين الأجنبيين الخارجيين في الأسواق العالمية.
- المعدل الضخم للتغير التكنولوجي الذي قدم عن طريق التطورات في الإلكترونيات الدقيقة.

- التغيرات الهامة في سوق العمل في أمريكا، وفي تعابير الثقافة والقيم والتوقعات.

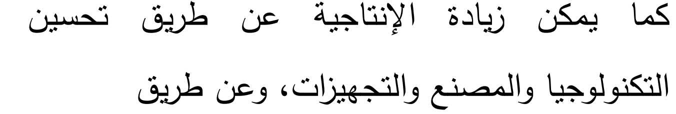
وسندرس العوامل الأربعة السابقة كالتالي:

أ- النمو البطيء للإنتاجية Lagging Productivity Growth:

تعرَّف الإنتاجية على أنها: «قيمة السلع أو الخدمات المنتجة من قبل المنظمة، بوحدة واحدة من التكلفة، أو المنفعة من قبل المنظمة في عملية الإنتاج».

ومن هذا التعريف نلاحظ أن إنتاجية المنظمة يمكن أن تزداد بأحد الأسلوبين التاليين:

- تزداد الإنتاجية إذا كانت المنظمة قادرة على زيادة قيمة السلع أو الخدمات المنتجة بدون زيادة ظاهرة في التكاليف.
- تزداد الإنتاجية إذا كانت المنظمة قادرة على تخفيض التكاليف المترافقة مع إنتاج نفس المستوى أو كمية السلع والخدمات.



كما يمكن زيادة الإنتاجية عن طريق تحسين التكنولوجيا والمصنع والتجهيزات، وعن طريق تحسين طرائق العمل والإنتاج، أو عن طريق تحسين فاعلية الإدارة والنظم التنظيمية للمنظمة.

إن زيادة الإنتاجية هي وظيفة أساسية للإدارة، وإن نمو الإنتاجية هو مؤشر هام لصحة وموثوقية أعمال المنظمة، وبالرغم من أن مستويات الإنتاجية في الولايات المتحدة وكندا قد استمرت في الارتفاع، إلا أنها لا تنمو في الوقت الحاضر كما هي في الماضي، فالتحسينات في الإنتاجية الأمريكية حافظت على المسار مع اليابانيين، ولكن الحقيقة الأساسية والجوهرية هي أن التحسينات في الإنتاجية في المنظمات الأمريكية تنخفض وتتباطأ، وهنا تظهر الحاجة لاكتشاف الجديد من المداخل الابتكارية الهامة لتحسين مستويات الكفاءة والإنتاجية.

ب-زيادة المنافسة الأجنبية (الخارجية) Increasing Foreign Competition:

لقد سيطر في السنوات القليلة الماضية سوق السيارات الأمريكية المصنوعة في الولايات المتحدة، ففي عام 1967 بيع فقط 9% من كافة أنواع السيارات المصنَّعة خارج الولايات المتحدة، ولكن هذا الوضع تغير اليوم بشكل تدريجي مع السيارات المستوردة التي شكلت نسبة 27% تقريباً من مبيعات السيارات في الولايات المتحدة خلال عقد الثمانينات، هذا بالإضافة إلى أنه قد ظهرت تغيرات مشابهة في صناعات أخرى يمارسها مصنعو الولايات المتحدة، وبشكل خاص في ميدان الإلكترونيات الاستهلاكية كمجموعات التلفزيونات، والتجهيزات إذاعيةالتي خضعت جميعها لمواجهة السلع اليابانية المتميزة، فعلى سبيل المثال



كان المصنِّعون اليابانيون للدراجات النارية الناجحين متنافسين فقط مع شركة أمريكية واحدة تصنع هذه الدراجات، وهي شركة Harly-Davidson، وقد تعرضت هذه الشركة للمنافسة اليابانية الشديدة في عام 1983، ولذلك فقد وضعت لها تعريفة حماية من قبل حكومة الولايات المتحدة، ولهذا فإن زيادة التهديد الخارجي لقابلية حياة الأعمال الأمريكية لا تأتي فقط من اليابانيين، بل أيضاً من مصنعي السلع في دول مثل تايوان Taiwan وكوريا الجنوبية South Korea حيث تكون تكاليف العمل منخفضة، فعلى سبيل المثال قد يقوم مصنعو النسيج باعتداءات مذهلة ومثيرة في أسواق الألبسة في أمريكا الشمالية أو في أي مكان آخر [1].

ولكن السؤال الهام، ما هي التطورات التي تشير لبقاء الأعمال الأمريكية متنافسة؟ وما هي في الواقع الطرائق التي تحقق التعادل والتساوي؟ أو ما هي مستويات الجودة والإنتاجية المتحققة من قبل اليابانيين والمنافسين الأجنبيين الآخرين؟

إن إحدى الحلول الهامة، هي التقاء تحدي المنافسة الأجنبية التي تتمثل بدون شك في تطبيق تكنولوجيات الإنتاج الجديدة والمعاصرة، وتعتبر المداخل الابتكارية للإدارة والتنظيم أساسية في هذا المجال.

ج- التطور في الإلكترونيات الدقيقة The Revolution in Micro Electronics:

لا تزال الرقاقات المستخدمة في الحواسب ذات تأثير مذهل على الإدارة والتوظيف في المنظمات، فجميع أوجه الحياة التنظيمية تتأثر بالإلكترونيات الدقيقة الجديدة إنطلاقاً من أرض الورشة إلى الأوضاع التنفيذية المتنوعة، ففي مستوى أرض الورشة يصبح التصميم بمساعدة الحاسوب Computer – Aided Design (CAD)، والتصنيع بمساعدة الحاسوب Computer – Aided Manufacturing (CAM)، والاختبار بمساعدة الحاسوب Computer – Aided Testing (CAT)، كلها معايير هامة على الرغم من تعدد وتنوع تسهيلات التصنيع الجديدة، ففي صناعة السيارات والعديد من القطاعات الأخرى على سبيل المثال، تترافق المهام المتكررة بشكل واضح مع تصنيع خطوط التجميع التي تستخدم الروبوت (الإنساني الآلي) Robotics بشكل متزايد.



إن التكنولوجيا الجديدة تترك آثاراً هامة على إنتاجية العمل، فتجهيزات تشغيل الكلمات ونظم البريد الإلكتروني هي بشكل أساسي بدائل هامة لطبيعة العمل السكرتاري والكتابي، بالإضافة إلى أنها تغير وتبدل نماذج وأنواع الاتصالات بين أعضاء المنظمة، وبالتالي فإن التطور في الإلكترونيات الدقيقة قد أضاف بُعداً جديداً للعمل المنجز عن طريق العديد من المديرين.

يتطلب تطبيق الإلكترونيات الدقيقة ابتكارات إدارية وتنظيمية هامة تسمح بتحقيق الاستفادة المثلى من التكنولوجيا الجديدة، إذ أن هذه التكنولوجيات الجديدة لا تعرض الفرص لزيادة

الإنتاجية والكفاءة فقط، وإنما أيضاً الفرص الهامة لتحسين نوعية (جودة) حياة العمل لأعضاء المنظمة.

د- التغيرات في القوى العاملة Changes in Workforces:

إن أنواع الأفراد الذين يعملون في منظمات اليوم يتغيرون من منظمة إلى أخرى، أو حتى من فترة أو عقد لآخر، فقد نجد العديد من النساء (مثلاً) يشاركن في قوة العمل، وبكامل وقت العمل المحدد، وبذلك أصبحت المرأة عنصراً فعالاً شغل العديد من المناصب الإدارية العليا، والمناصب المهنية المشغولة سابقاً من قبل الرجال، فعلى سبيل المثال، في عقد الخمسينات مثلت المرأة حوالي 30% من مجموع قوة العمل، وقد شغلت في الثمانينات نسبة 42%، ولا تزال نسبة النساء تتزايد في الوقت الحالي سنة بعد أخرى.



إن الكثير من الأفراد يعيشون حياة أطول، ويستمرون في العمل حتى سن متأخر في الحياة، لذلك فإن النزاعات التي تظهر في مجال الأعمال تؤثر على أهداف وتوقعات الأفراد، وهذا ما ينعكس على الأعمال التي يمارسونها، وبالتالي فإن هذه النزاعات تمنعهم من الإبداع والابتكار فيها.

ومن جهة أخرى، فإن تحقيق الذات Self Actualization والنمو الشخصي قد خلق . وبشكل خاص خلال عقد الستينات والسبعينات . زيادة طلبات المصالح والاستخدام، والبحث عن العمل الهام شخصياً، ومن جهة ثانية قادت التكنولوجيا الجديدة والانكماش الاقتصادي إلى مستويات عالية للبطالة في الثمانينات والتي عدلت العديد من الطلبات والتوقعات.هذه هي العوامل المؤثرة على طبيعة وتركيب القوى العاملة التي تطرح تحديات جديدة للمديرين، بالإضافة إلى استجابات ابتكارية تنظيمية في المنظمات المعاصرة.

ثالثاً: نوعية (جودة) حياة العمل Quality of Work Life

سندرس نوعية (جودة) حياة العمل في النقاط التالية:

أ- تعريف وخصائص نوعية (جودة) حياة العمل:

تعرَّف نوعية حياة العمل على أنها: «نوعية العلاقات بين العمال والبيئة الكلية للعمل بأبعادها الإنسانية المضافة للأبعاد الفنية والاقتصادية العادية»[2].

إنطلاقاً من التعريف السابق يمكننا أن نحدد صفات وخصائص النوعية العالية لحياة العمل كما في الجدول ، وذلك على اعتبار أن الهدف الأساسي لنوعية (جودة) حياة العمل هو إيجاد الظروف التنظيمية التي تشجع التعلم والتنمية الشخصية.

صفات النوعية (الجودة) العالية لحياة العمل

- الأمن.
- الجوائز ونظم الدفع العادلة.
- العدالة في مكان العمل.
- الارتياح من القسر والإكراه البيروقراطي والإشرافي.
- العمل المهم والمفيد.
- التنوع في النشاطات والتخصصات.
- التحدي.
- الرقابة على الذات والعمل ومكان العمل.
- مجال خاص للمسؤولية أو اتخاذ القرارات.

- التعلم وفرص النمو.
- التغذية العكسية ومعرفة النتائج.
- سلطة العمل والسلطة الممنوحة لإنجاز العمل.
- الاعتراف بالمساعدات والجوائز المالية والنفسية والاجتماعية وبالأوضاع والتقدم.
- التدعيم الاجتماعي وقابلية الاعتماد على الآخرين والوثوق بهم عندما تتطلب الحاجة ذلك، والتوقع الناضج للفهم وإدراك ما هو مطلوب.
- المستقبل القابل للنمو والتطور (أعمال غير منتهية).
- القدرة على ربط العمل بإنجازات الحياة خارج مكان العمل.
- خيارات التلاؤم مع الأولويات الفردية والمصالح والتوقعات.

صفات وخصائص النوعية (الجودة) العالية لحياة العمل

لا يعتقد مؤيدو نوعية حياة العمل أن تدابير النوعية العالية لحياة العمل بالنسبة لأعضاء المنظمة يجب أن تتميز على حساب الإنتاجية والفاعلية في المنظمات، ولكنها تتطلب في الواقع المناقشة والاستفسار لتقرير هذه النوعية، ويعتقد هؤلاء المؤيدون أيضاً أن العوامل التي تقود إلى النوعية الرديئة لحياة عمل العمال في المنظمة، هي بالضبط نفس العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند انخفاض الإنتاجية والفاعلية في العديد من المنظمات المعاصرة.

إن المنظمات يجب أن تُعِدَّ وتجهز النوعية العالية لحياة العمل بالنسبة لأعضائها، وفي نفس الوقت يجب أن تصمم المنظمات بحيث تكون فعالة أكثر وناجحة في المراحل الحالية لها نظراً لسرعة التغير أو الأحداث غير القابلة للتقدير وزيادة المنافسة الخارجية، ولكن السؤال الهام الذي يطرح نفسه: كيف تحقق وتنجز المنظمات هذا الوضع الهام؟ وكيف تؤسس النوعية الأعلى لحياة عمل أعضائها؟ وكيف تختار وتتبنى نظماً أكثر فعالية للإدارة بها؟

في البداية يجب أن تبحث الإدارة لتحديد التناسب الجيد بين الجوانب الاجتماعية والفنية للمنظمة، إذ لا يمكن قبول النظم التكنولوجية الجديدة المصممة والمطبقة لفترة طويلة بدون تحديد

واعتبار لأثر التكنولوجيا الجديدة على الأفراد في المنظمات، وتأثيرها على طبيعة الأعمال التي يمارسونها أيضاً فيما إذا أريد تحقيق فوائد مثلى من التقدم التكنولوجي، ويجب أن يؤخذ بالحسبان أثناء تطبيق التكنولوجيا الجديدة طبيعة حاجات الأفراد الذين يشغّلون النظم التكنولوجية، فالفاعلية التنظيمية تتطلب تخطيط وتصميم النظم الاجتماعية والفنية للمنظمة بالعلاقة مع بعضها البعض.

إن المنظمات المصممة يجب أن تسمح أيضاً بحد أقصى لقابلية التكييف Adaptability مع الظروف المتغيرة، وتعظيم تحفيز الأفراد الذين ينجزون العمل بفعالية وتدعم قابلية التكيف هذه، إضافة إلى التحفيز عن طريق نوعية حياة العمل، وذلك من خلال استعمال مجموعات عمل مدارة ذاتياً أو مستقلة كأساس مبدئي لإنجاز العمل في المنظمة.

إن استعمال مثل هذه المجموعات المستقلة للعمل يمكن أن يسهل التحفيز، وبما أن أعضاء المجموعة لديهم درجة عالية من الحرية والمسؤولية الشخصية، لذلك يجب أن ينجزوا التنوع في المهام المتحدية، لكي يتمموا المهمة الأساسية الإجمالية المسؤولين عنها، وتزداد قابلية التكيف باعتبار أن المجموعات مدارة ذاتياً وتحتوي على مجموعات من الأفراد وبمهارات متعددة ومختلفة.

وأخيراً، فإن مدخل نوعية حياة العمل، يؤكد أن الفاعلية التنظيمية تعتمد على الدرجة العالية للالتزام، وإن تحقيق مثل هذا الالتزام يتطلب مدخلاً إدارياً يؤكد الخطوط المفتوحة للاتصالات، والمستوى العالي للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات من قبل جميع الأعضاء في المنظمة.

إن تطبيق نوعية حياة العمل يتطلب إدارة تسعى لتبنِّي الدور الجديد والاتجاهات الجديدة للعمال، وإن النوعية العالية لحياة العمل لا يمكن أن تحدد وتقام في مناخ مليء بالأخطاء والعلاقات المتخاصمة، كما تتطلب النوعية العالية لحياة العمل أن تدرس الإدارة العمال كأعضاء متعاونين في فريق موحَّد، لذلك يجب أن يكون المدير أقل إشرافاً بشكل مباشر، كما يجب أن يقدم أقصى مساعدة متوفرة بهدف توفير المساعدة والدعم كلما أمكن ذلك.

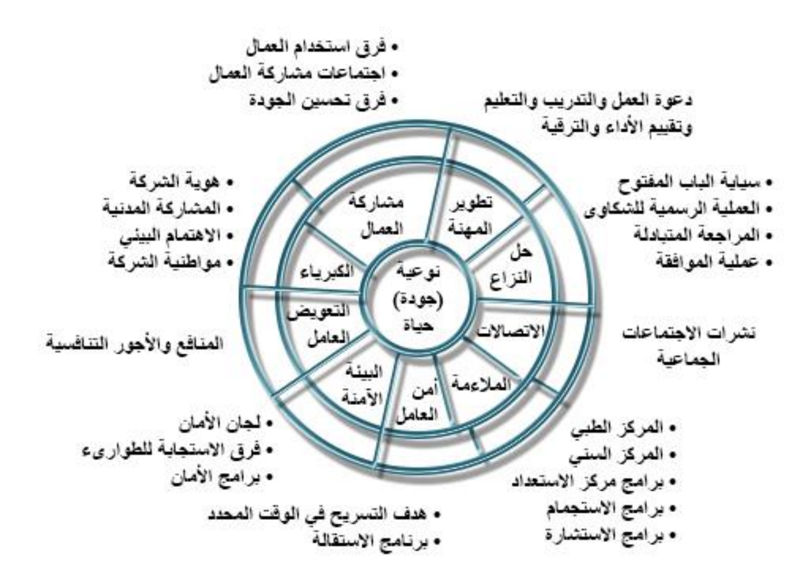
تقدم برامج نوعية حياة العمل بتنوع واسع للأشكال والأحجام، لذلك فإنها يمكن أن تنتج في تغيرات تنظيمية متنوعة كنظم جديدة للعمل، وساعات العمل المرنة، والخطط الجديدة للتعويضات.

أساليب نوعية (جودة) حياة العمل Quality of Work Life Methods:

تعتمد نوعية (جودة) حياة العمل على أسلوبين أساسيين هما[3]:

الأسلوب الأول:

يعتمد هذا الأسلوب على مجموعة من الممارسات والشروط التنظيمية المرتبطة بالأهداف، كالترقية ضمن السياسات والإشراف الديمقراطي، واستخدام العمال وظروف أمن العمل... الخ. ويوضح الشكل هذا الأسلوب لنوعية (جودة) حياة العمل.



نوعية حياة العمل من خلال العلاقات المحددة للجودة

الأسلوب الثاني:

يعالج ويتعامل هذا الأسلوب مع إدراكات العمال التي يجب أن تكون آمنة ومرضية نسبياً بشكل جيد، بالإضافة إلى أنها يجب أن تكون قادرة على النمو والتطور تماماً كالوجود الإنساني، وينسب هذا الأسلوب نوعية حياة العمل إلى الدرجة التي يتم من خلالها التقاء الحاجات الإنسانية، وفي الكثير من الحالات يمكن أن تستخدم الأسلوبين معاً لدراسة نوعية حياة العمل، وبذلك فإن العمال الذين يحبون منظماتهم، والذين يهتمون بتحديد طرائق أعمالهم سيشعرون أن عملهم ينجز بشكل جيد، وفي مثل هذه الحالات يمكن أن ينظر إلى نوعية حياة العمل على أنها ستقود لتحديد شامل لما هو جيد منها.

علاوة على ذلك، وبسبب الاختلافات بين الأفراد، وبسبب الدراسة الموضوعية التي تقول بأن كل فرد يختلف عن الآخر حيث تتوافر أشياء كثيرة من أهمها اتخاذ القرار الديمقراطي والإثراء الوظيفي لأجزاء هامة من نوعية حياة العمل، فإن الأساس في نوعية حياة العمل هو إدراك العمال لوجودهم العقلي والفني في عملهم، أي أن نوعية حياة العمل تتطلب إعطاء العمال فرصة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتصميم أماكن عملهم، وما يحتاجون إليه لصنع السلع أو تسليم الخدمات، وهذا يتطلب مديرين يتعاملون مع العمال بكرامة، إضافة إلى تركيزهم على العمال والتشغيل الإداري للعمل.



وفي الواقع العملي، يمكن أن تقدم التوضيحات الأفضل لنوعية حياة العمل في مجال صناعة السيارات والفولاذ والأطعمة والإلكترونيات وصناعات السلع الاستهلاكية، وكذلك الأمر في المصانع التي تتميز بفرق العمل المدارة ذاتياً، وبالهياكل التنظيمية المحددة، والتي يتم تحديد الأدوار لكل منها، أنها تتطلب استعداداً للقوة، وتدريباً مكثفاً لكل من العمال والمديرين، وصبراً من قبل كل من هو مطلوب، فيجب أن يعرف العمال أسس التكاليف والجودة والأرباح والخسائر ورضا الزبون من خلال الأعمال المحددة والمنفذة، ويجب أن يفهم المديرون الأدوار الجديدة لهم، ويجب أن تتم مراجعات نوعية حياة العمل من (3) إلى (10) سنوات أو أكثر لتصبح متكاملة بشكل كلي.

أمثلة عن نوعية (جودة) حياة العمل:

هناك الكثير من الأمثلة عن بعض أنواع التغيرات التي نتجت عن برامج نوعية حياة العمل، ويمكن تلخيص هذه الأنواع في الجدول الذي يصف بشكل موجز العديد من برامج نوعية حياة العمل والتغيرات الناتجة عنها، بحيث تُقدم صورة حقيقية لما يمكن أن تقوم به نوعية حياة العمل في الممارسة العملية.

أمثلة عن الأنواع المختلفة للابتكارات المطبقة كجزء من برامج نوعية حياة العمل

1. فرق العمل: تستبدل هذه الفرق العمال الذين يقومون بمهمة متكررة بمجموعات من العمال تكون مسؤولة عن التنوع في المهام.
2. دوائر الجودة: وهي طريقة يابانية تسعى لجعل العمال منهمكين في حل مشاكل العمل، وخصوصاً المشاكل المتعلقة بتحسين جودة السلعة.مشاركة العمال في تصميم الأعمال وفي قرارات العمل يوماً بيوم.
3. التخصيصات الأكثر للعمل والجدولة الأكثر مرونة.
4. خطط أكثر مرونة للتعويضات: إذ يمكن أن يحصل العامل على أكثر المنافع التي يرغبها، وبالتالي يمكن أن يشارك في توفير التكاليف وتحقيق الأرباح للمنظمة.
5. الإشراف الأقل: إذ يمكن أن تساعد فرق الإنتاج في اختيار وتدريب أعضاء جدد للفريق، ويمكن التنبؤ بمتطلبات المواد والقوى العاملة، ويمكن أن تقيم أداء هذه القوى العاملة.
6. الانتباه الأكثر لتصميم وصيانة المصانع وأماكن العمل، بالإضافة إلى الوقاية والصحة والسلامة المهنية.
7. التركيز على برامج التدريب في المنازل والتعليم الحر للثقافة العالية وسياسة المنظمة.
8. الإحتياطات المتزايدة لأمن العمل.
9. النماذج الجديدة للتعاون ما بين الإدارة والاتحادات، وزيادة التزام الاتحادات ببدء برامج نوعية حياة العمل.

وسندرس مثالين هامين عن برامج نوعية حياة العمل هما:

أولاً: قطاع Buick في جنرال موتورز Buick's Division of General Motors:

إن إحدى المشروعات المبكرة والمذهلة لنوعية حياة العمل ظهرت في جنرال موتورز في قطاع Buick's للشركة، والذي يتخصص في السيارات الكبيرة والمترفة، فقد وصف هذا القطاع بالعلاقات الرديئة جداً للعمل، فقد كان يعاني من الإضرابات أو التهديد بالإضراب الذي قد يظهر كل حوالي ستة أشهر،هذا بالإضافة إلى السجل الرديء لجودة السلع.

مما سبق أدركت الإدارة في قطاع الـ Buick's بعض الأنواع من التغيير التي اعتبرت ضرورية وأساسية لإنقاذ هذا القطاع، وتجنب الخسائر الإضافية في الأعمال، وبذلك فقد سيطرت الإدارة وقواد الأعمال على سلسلة من الاجتماعات التي ينتج عنها الموافقة على برنامج نوعية حياة العمل المصمم بأهداف أساسية لتحسين جودة ونوعية حياة العمل للعمال وزيادة الجودة لسلع القطاع، وتظهر الأجزاء المتنوعة لبرنامج نوعية حياة العمل في الشكل الذي يوضح هذه الأجزاء المتنوعة.



أجزاء تحسينات نوعية حياة العمل في Buick's

لقد حُددت برامج مشاركة العمال لالتماس أفكار العمال، فيما يخص طرائق تحسين الأساليب المستخدمة في الإنتاج وجودة السلعة. لذلك فقد جهزت الشركة مجموعة عمل مستقلة في عدد من مواقع القطاع وأعطيت المسؤولية لتجميع ومعاينة كامل الأجزاء. وقد تلقى العمال التدريب من خلال السماح لهم بإنجاز عدد من الأعمال المختلفة المطلوبة ضمن مجموعتهم، بالإضافة

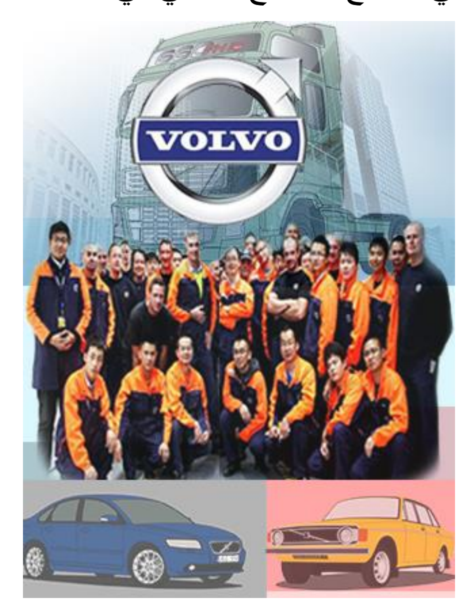
إلى تدريب كل من العمال والمديرين على مهارات الاستماع والإصغاء وحل النزاعات في المجموعات ووضع الأهداف.

لقد كانت النتائج مذهلة، وقد ارتفعت المبيعات إلى 854011 سيارة، أي إلى نسبة 77% عمَّا كانت عليه في عام 1975، وقد سجلت تحسينات الجودة في عام 1981 انخفاضا في عدد المحركات المعابة، بالإضافة إلى التحسينات في أداء الشركة، وقد كان هناك دليل قوي للتحسين في نوعية حياة العمل للعمال، فقطاع Buick's لم يشهد إضراباً منذ عام 1974، وقد انخفضت نسبة الغياب في برامج نوعية حياة العمل إلى 2% مقارنة مع نسبة الغياب الموجودة في جنرال موتورز والبالغة 5%.

لقد عززت التعليقات المقدمة من قبل العمال من تحسين نوعية حياة العمل في Buick، لذلك فقد قال أحد موظفي الاتحاد التالي: «أعتقد أن هناك ثقة متبادلة وشاملة بين الشركة والاتحاد»، وهذا ما يؤكد عمق المشاركة ومداها في برنامج نوعية حياة العمل.

شركة فولفو Volvo Company:

إن شركة فولفو لديها تاريخ طويل في الالتزام والابتكارات في تطبيق برامج نوعية حياة العمل، وإحدى مشروعات Volvo المشهورة لنوعية حياة العمل، هي مصنع التجميع النهائي في Kalmar الذي أُتم في عام 1974، فقد شهد هذا المصنع في البداية انحرافاً جذرياً عن الطرائق التقليدية لتجميع السيارات مع الهدف الأساسي المحدد لتحسين نوعية حياة العمل لعمال خط التجميع، فقد نظم العمال في Kalmar في فرق عمل مستقلة، فكل عامل منهم مسؤول عن جزء من خط التجميع، والأعضاء في كل فريق هم الذين يقررون كيف يقسمون العمل فيما بينهم أثناء كل تغيير.



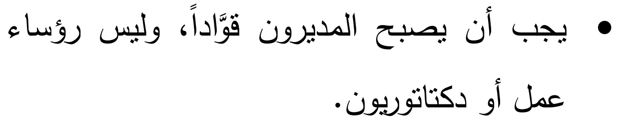
لقد اتخذت الجهود المبذولة لتقديم بيئة عمل مريحة في المصنع، وقد حددت جميع محطات العمل بشكل دقيق، وأعطي انتباه خاص لمستويات الضجيج في المصنع، وذلك للسيطرة على مستويات الضجيج فيها، بحيث لا يزعج نفسية العمال ويؤثر على روحهم المعنوية.

لقد أشارت إدارة فولفو إلى مستوى عالٍ للرضا عن النتائج المتحققة في Kalmar، ولا تزال شركة فولفو تستمر بالابتكار في تطبيق نشاطات نوعية حياة العمل في عملياتها الموجودة، وتدعَّم هذه البرامج والنشاطات بسلسلة متنوعة من المحاضرات والمناقشات عن السلع والعلاقات الشخصية المتبادلة والعمل ضمن المجموعات وطرائق حل المشاكل.

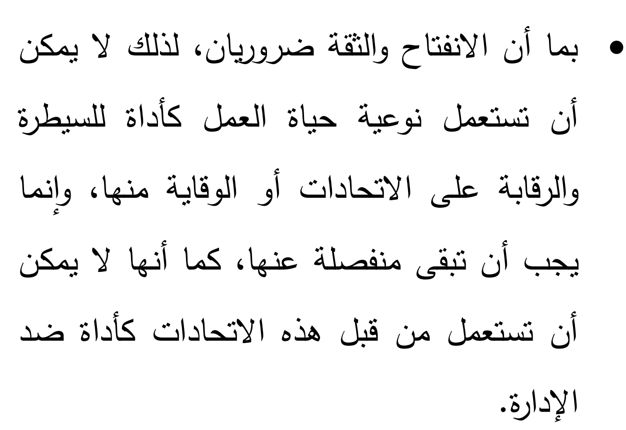
النقاط التي تجعل نوعية حياة العمل ناجحة:

هناك مجموعة من النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار لجعل نوعية حياة العمل ناجحة ومنها[4]:





- يجب أن يصبح المديرون قوَّاداً، وليس رؤساء عمل أو دكتاتوريون.



- بما أن الانفتاح والثقة ضروريان، لذلك لا يمكن أن تستعمل نوعية حياة العمل كأداة للسيطرة والرقابة على الاتحادات أو الوقاية منها، وإنما يجب أن تبقى منفصلة عنها، كما أنها لا يمكن أن تستعمل من قبل هذه الاتحادات كأداة ضد الإدارة.
- بما أن المعلومات تقاد من قبل الإدارة، لذلك يجب ألا تحدد الاقتراحات من قبل المديرين فقط، وإنما يجب أن تتم عملية المشاركة بين الطرفين.
- يجب أن تتغير نوعية حياة العمل باستمرار بدءاً من الحل المبدئي للمشكلة إلى الملكية الفعلية بين الإدارة والعمال.
- لا يمكن أن ترتبط نوعية حياة العمل بالإدارة فقط.

وبذلك فإن عملية المشاركة تمثل جوهر نوعية حياة العمل، أي المشاركة بين العمال والإدارة بهدف تحديد المشاكل والفرص في بيئة العمل واتخاذ القرارات وتطبيق التغيرات، وقد تتضمن هذه المشاركة الأنواع الخمس التالية للطرائق التشاركية، وهي:



- مجموعات من العمال لحل المشاكل.
- مشروعات تعاونية بين الإدارة والاتحادات.
- التصميم التشاركي للعمل.
- المشاركة بالأرباح وخطط سكالون Scalon plans، وتحدد هذه الطرائق للمشاركة بالأرباح وفقاً لبعض المعادلات والصيغ.
- ملكية العامل، أو ملكية أسهم العامل.

المقترحات المستقبلية لنوعية حياة العمل Future Prospects for QWL:

إن الأمثلة المتنوعة لبرامج نوعية حياة العمل هي التي تساهم بنجاح في وضع المقترحات المستقبلية لها، فقد هوجمت هذه البرامج من قبل (1700) مشارك في كافة دول العالم، وقد مثل المشاركون قسماً كبيراً من الأكاديميين والمديرين وأعضاء الاتحادات والعمال الحكوميين، وتظهر الفائدة الأساسية في الآفاق الأساسية للاهتمام من قبل المشاركين، ويظهر هذا الاهتمام من خلال السؤالين التاليين:

- كيف يجب أن ترتبط المنظمات بنوعية حياة العمل؟
- كيف يجب أن تطبق المنظمات نوعية حياة العمل؟

وفي نفس الوقت هناك العديد من المشاكل التي قد تنشأ فيما يتعلق بالوضع الحالي لمعارفنا، بهدف تحقيق الفاعلية في نوعية حياة العمل، بالإضافة إلى العوامل المتعددة التي يمكن أن تحدد، والتي من المحتمل أن تؤثر على القبول والتطبيق المستقبلي لبرامج نوعية حياة العمل في عدد كبير من المنظمات، ومن أهم المقترحات المستقبلية في هذا المجال التالي:

- ليس هناك هيئة كفوءة تقوم بالبحوث الواضحة بشكل علمي فيما يتعلق بأثر وفاعلية مشروعات نوعية حياة العمل، في الوقت الذي يزداد وينمو فيه عدد حالات الدارسة من هذا الموضوع، وهذا لا يشكل أساساً علمياً كافياً لتقييم الآثار الإجمالية لنوعية حياة العمل، وهذا ما يتطلب منا توضيحات نظرية أكثر من الموضوعات التالية:
    - كيفية إنجاز مشروعات نوعية حياة العمل.
    - لماذا يتم إنجاز مشروعات نوعية حياة العمل؟
    - النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها.

إن النقاط الثلاثة السابقة تشكل إحدى المقترحات المستقبلية لمشروعات وبرامج نوعية حياة العمل.

- بما أن نوعية حياة العمل تحدد على أساس الأفكار والمداخل الجديدة لإدارة المنظمات، فإن بعض الأفراد المترافقين معها في الماضي اتجهوا لتأييد وتدعيم قابلية الرغبة لبرامج نوعية حياة الفرد، فقد توجد الحماسة مع برامج نوعية حياة العمل، إلا أن هناك خطر لهذه الجهود الحماسية فيما يتعلق باستعمال المداخل المنفردة لتحسين الفاعلية التنظيمية، ولكي نمنع نوعية حياة العمل من أن تصبح موضة سيئة يجب تحديد نقاط الضعف والقوة التي يجب أن تترافق مع برامج نوعية حياة العمل، والتي يجب أن توصف بشكل كامل أثناء القيام بتطبيق هذه البرامج في الظروف الواقعية.
- يميل المصطلح الأساسي لنوعية حياة العمل إلى جذب الانتباه المباشر لحقيقة الهدف الأساسي لنوعية حياة العمل الذي يتمثل في إيجاد وخلق التحسين في نوعية حياة العمل في الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، والخطر المحدق هو الانطباع الذي يمكن أن يُترَك في أذهان المديرين فيما يتعلق ببرامج نوعية حياة العمل، خاصة وأنَّ هذه البرامج لديها أسلوبها الخاص الذي يهدف لتحسين مستويات رضا العمال عن أعمالهم، وهذه البرامج قد تتعلق . بشكل قليل . أو قد لا تتعلق بإنتاجية وفاعلية المنظمة، وهذا لا يشكل الحالة المطلوبة باعتبار أن نوعية حياة العمل تبحث عن تحسين الإنتاجية والفاعلية التنظيمية بواسطة التغيرات التنظيمية التي تنتج أيضاً في نوعية حياة العمل بالنسبة لأعضاء المنظمة، وهذه المسألة يجب أن تحفظ في الأذهان بشكل واضح، ويجب إيصالها إلى المديرين الممارسين الذين يتفاعلون ويعملون مع برامج نوعية حياة العمل.

الخلاصة

الإبداع المؤسسي من أهم مقومات التنمية والتطوير للمنظمات، فله دور هام في بقاء المنظمة وتطورها، فالمنظمة التي لا تسعى الى الإبداع في عملها والتي لا تسعى الى التطور يكون مصيرها الاضمحلال ومن ثم الزوال، فالإبداع المؤسسي يساعد المنظمات على التكيف مع التغييرات المتعددة ومواجهة التحديات بجميع أنواعها.

إن الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري هما عبارة عن كلٍّ متكامل، فلا يمكن أن يكون هناك إبداع مؤسسي بدون تنمية للمورد البشري، ولا يمكن أن يكون هناك تنمية للمورد البشري لا تنعكس على تحقيق الإبداع المؤسسي.

نوعية حياة العمل هي: «نوعية العلاقات بين العمال والبيئة الكلية للعمل بأبعادها الإنسانية المضافة للأبعاد الفنية والاقتصادية العادية".

يعتبر الاستثمار في العنصر البشري هاجس المنظمات في عصرنا الحاضر، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أهمية الاستثمار في العنصر البشري من خلال العاملين والإدارة على السواء لمساهمتهم الفعالة في تحقيق الربح أو الخسارة، فهم يمثلون قوة فكرية ومعرفية تساعد في إدارة وتشغيل المنظمات، وإذا كان المطلوب من المنظمات اليوم انتهاج الإبداع ، فإن عليها أن تحافظ على ما تمتلكه من رأس المال المعرفي والمتمثل بالمورد البشري، فقد أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى استخدام طاقات المورد البشري الإبداعية وعدم الاكتفاء بقدراتهم الطبيعية.

التمارين

1. عدد العوامل التي تولد الحاجة للابتكار.

....

....

2. اشرح صفات "الجودة العالية لحياة العمل".

....

....

3. ما هي أساليب نوعية (جودة) حياة العمل؟

....

....

4. قدم مجموعة أمثلة جديدة عن نوعية (جودة) حياة العمل؟

....

....

5. ما هي النقاط التي تجعل نوعية حياة العمل ناجحة؟

....

....

الوحدة التعليمية الخامسة

تأهيل وتنمية أفراد الابتكار والإبداع

الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

1. يتعرف على طبيعة وأهمية التأثير الشخصي
2. يفهم المشكلات التي تعترض الاتصال الشخصي
3. يتعرف على خصائص الإداريين المبتكرين
4. يتعرف على طرق تنمية القدرات الإبداعية الفردية
5. يفهم نموذج ربط الأفراد بالعمليات التنظيمية
6. يفهم نموذج الابتكار والإبداع الفردي في البيئة التنظيمية
7. يتعرف على طرق تطوير مهارات الابتكار والإبداع
8. يستطيع تنفيذ عدة طرق لتنظيم الأفكار في التفكير الإبداعي
9. يتعرف على معوقات العملية الإبداعية

أولاً: مقدمة Introduction

تعتبر دراسة الابتكار والإبداع الفردي أساسية في الإدارة، وبخاصة في عصر التنافس الشديد بين المنظمات وبيئاتها، أو الإدراك المتزايد لمحدودية الموارد، وبذلك فإن أفراد الابتكار والإبداع هم جوهر هذه العملية التي تبدأ بتوليد الأفكار من خلالهم، فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصر هام وأساسي لتطويرات وابتكارات المنظمات، لذلك يجب على المنظمات الحريصة على التميز والابتكار والتفوق أن تسعى لتنمية وتأهيل أفرادها بحيث يكونوا جميعهم مبتكرين ومبدعين، وقد يتم ذلك من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتحسين ظروف



ووسائل العمل، فالفرد المظلوم أو المكبوت أو الفرد الذي لا يشعر بأهميته وقيمته في العمل، من الصعب أن يفكر في الوصول إلى مرحلة الابتكار والإبداع، بل قد ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المنظمة.

ومن الضروري أيضاً إيجاد وخلق مناخ صحي يشعر فيه الأفراد بالمحفزات للبحث عن الجديد، بحيث يرون في ذلك مصلحة لهم وللمنظمة على حد سواء، كذلك يجب تعريفهم بالمقومات والمفاهيم اللازمة للابتكار والإبداع، كما يجب التعرف أيضاً على المعوقات التي تعترض عملية الابتكار والإبداع فيها بحيث يتم من خلالهم التوصل لإزالتها، وتشجيع وتنمية الحوار والفكر الحر وتعلم مهارات الإصغاء والاستماع، وعدم تقبل الآراء المخالفة، وعدم إسكات الأصوات المخالفة في الرأي، وعدم التعامل معها وكأنها بالضرورة عوامل هدامة، وفي هذا الفصل سيتم دراسة طبيعة وأهمية التأثير الشخصي، وخصائص الإداريين المبتكرين في المنظمات، وكيف يتم تنمية قدراتهم، وكيفية ربطهم بالعمليات والبيئة التنظيمية للمنظمات، والطرائق الضرورية لتطوير مهارات الابتكار والإبداع الفردي.

ثانياً: طبيعة وأهمية التأثير الشخصي The Nature and Significance of Personal Influence

يوصف التأثير الشخصي Personal Influence على أنه تأثير وتغيير في اتجاهات وسلوك الفرد، وقد يتم ذلك نتيجة الاتصال مع الآخرين، سواء أكانوا أفراداً (أي فُرادى) أم جماعات، ويمكن أن تتخذ مجموعة من العوامل للإشارة إلى الطبيعة الظاهرة والمتعددة الأبعاد بين الاتصالات والتأثير الشخصي، منها:

- يعبِّر الاتصال عن التأثير الذي يمكن أن يكون إما:
  - مصدراً أساسياً يظهر عن طريق المؤثر.
  - مستقبلاً أساسياً يظهر عن طريق المتأثر به.
- يمكن أن ينتج عن الاتصال تأثير ذو إتجاه أو اتجاهين، وبالتالي يمكن أن يؤثر ويتأثر الفرد في ذلك.
- قد تكون نتيجة الاتصال في التأثير إما شفوية أو مرئية.

الاتصال الشفوي:

يمكن أن يستعمل التأثير الشخصي مع مصطلح وتعبير الإعلان أو الاتصال الشفوي، وقد لا يشير هذا التصنيف السابق إلى نفس المفهوم، وذلك لأن الاتصالات الشفوية Oral Communication تشكل فعلياً مجموعة فرعية للتأثير الشخصي.

إن النشاطات الترويجية ترتبط بالمسوقين، وليس فقط في أغلب التأثيرات الهامة على سلوك الشراء، لذلك يوجد دليل بأن الاتصالات الشفوية المؤيدة سيكون لها تأثير كبير على الأموال الكبيرة المنفقة على الإعلانات، فالعديد من المنظمات تُعلن بشكل قليل، وتعتمد على الترويج الشفوي بشكل واسع، وبالنسبة للسلع المعمرة وغير المعمرة، والسلع والخدمات، فإن الإعلان الشفوي يكون له تأثير كبير، فعلى سبيل المثال من الصعوبة بمكان صناعة الصور المتحركة، إذا كانت هذه الصور مكلفة جداً، وبالتالي فإن الاتصال الشفوي يلعب دوراً أساسياً في أغلب العناصر الهامة للتسويق.

وفقاً لذلك، يحاول أغلب المسوقين إيجاد تركيب وبرنامج اتصال شفوي من خلال استعمال الشخصيات المشهورة في الحملات الإعلانية، وبالتالي يمكن أن يكون التأثير الشخصي فعَّال جداً، وفي الواقع، يجب أن يكون التأثير الشخصي مقنعاً، ويجب أن يستفيد المسوقون من هذه العملية، لذلك فإنه من المهم جداً أن يدير المسوقون عملية التأثير الشخصي، وعملية الاتصالات الشفوية، ولكن السؤال الهام الذي يُطرح: لماذا تكون الاتصالات الشفوية أقوى وسائل الاتصالات؟

إن الإجابة على هذا السؤال تكمن في النقاط والأسباب التالية:

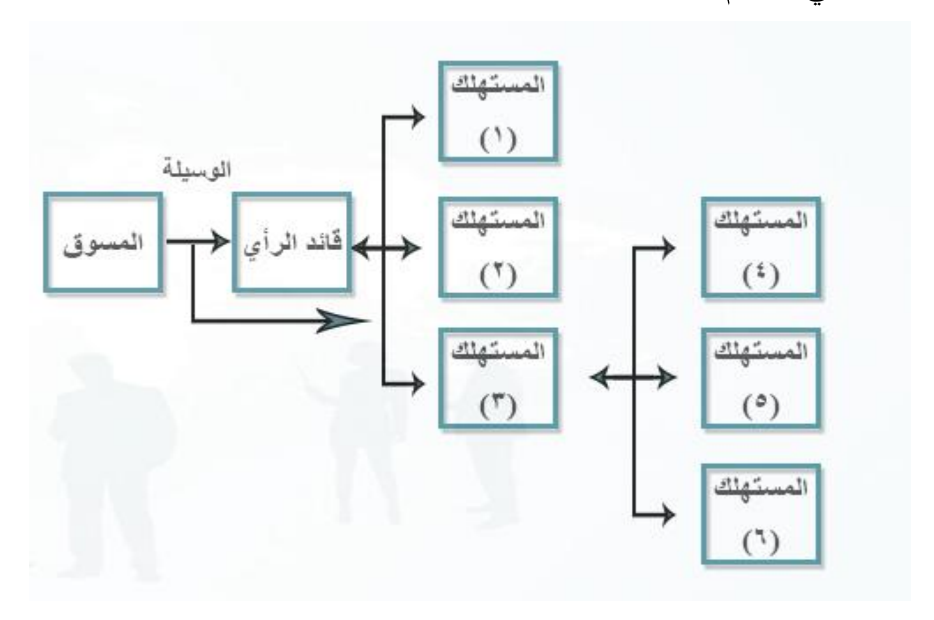
- إن المستهلكين يدرسون شفهياً المعلومات الموثوقة والقابلة للاعتماد، والتي يمكن أن تساعدهم في اتخاذ قرارات شراء أفضل.
- إذا تمت المقارنة مع الوسائل الرئيسية للاحتكاكات الشخصية، فمن المفضل تقديم دعم اجتماعي وإعطاء موافقة على الشراء.
- إن المعلومات المقدمة غالباً ما تتأثر بالضغوط الاجتماعية الجماعية لقوى الإذعان.

الإعلان الشخصي:

لكي نفهم الأسلوب الأفضل للتأثير الشخصي والإعلان الشخصي يجب أن نفهم نماذج وأنواع عملية الاتصال، فمن الضروري أن يتبع التأثير الشخصي عملية الاتصال، وقد افترض المسوقون لعدد من السنوات أن الاتصالات عملية من جانب واحد تتدفق من المسوق إلى المستهلك، وبذلك يمكن التحرك بالتأثير من الوسائل الرئيسية مباشرة إلى المؤثرين أو قواد الرأي الذين يرسلون لمساعديهم ما يرونه مناسباً، وبالتالي فإن المشاكل الرئيسية التي يمكن أن تظهر هي[1]:

- اقتراح وجود قائد أساسي لكل مجموعة غير رسمية، وبذلك يكون لجميع أعضاء المجموعة جزء هام في قيادة الرأي.

- يجب أن يفترض أن المعلومات تتدفق فقط من الوسائل الأساسية لقواد الرأي الذين يرسلونها للمرؤوسين.
- لا يمكن أن يرسل التأثير بشكل شخصي فقط، ولكن في بعض الحالات يمكن أن تكون المعلومات خالية من التأثير بسبب محدداتها، وإن العديد من باحثي الاتصالات يقترحون الآن نموذج تفاعل متعدد الخطوات كأسلوب لتحفيزات أكثر دقة للتأثير الشخصي، ويقدم الشكل نموذجاً متعدد الخطوات للاتصال.



النموذج المتعدد الخطوات للإتصال

ثالثاً: خصائص الإداريين المبتكرين Innovative Administrators Characteristics

يختلف الأفراد المبتكرون عن الأفراد العاديين الذين لا يحبون التغيير ويفضلون الاستمرار فيما تعلموه من أنماط العمل، فهؤلاء لا يحبون الابتكار والإبداع، بل يمكن أن ينظروا إلى هذا الابتكار والإبداع على نحو مخالف ومغاير لما هو سائد ومعروف، والفرد المبدع في مجال الإدارة هو شخص يحب المغامرة والمخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة من قبل، ويحاول دوماً التفكير بطرائق جديدة للعمل.

ولكن السؤال الهام هنا، ما هي الخصائص والصفات التي يجب أن يتميز بها الإداريون المبتكرون عن غيرهم من الأفراد العاديين؟

إن من أهم الخصائص والصفات التي يتميز بها الإداريون والمبتكرون ما يلي:

- يجب أن يتميز الإداري المبتكر بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة على تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبتكر وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
- يجب أن يتميز الإداري المبتكر بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة، والمبتكر يجب ألا يستسلم بسهولة، فالفشل شيء يتوقعه الإداري المبتكر ويجب ألا يزيده ذلك إلاَّ عزيمة وتصميماً.
- يجب أن يتميز الإداري المبتكر بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير، فالإداري المبتكر يجب أن يتحمل التعامل مع المواقف الصعبة والمشوشة، لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول لها.
- يجب أن يتميز الإداري المبتكر بالقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات، وقد يصل المطاف به

أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.

- يجب أن يتميز الإداري المبتكر بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا، وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين الذين يعتمدون على ترديد المرافقات بدون تفكير واهتمام بما يمكن أن يحدث.
- يجب أن يتميز الإداري المبتكر بالاستقلالية الفردية، بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير، وألا يفرض سلطته على الآخرين، ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.

رابعاً: تنمية القدرات الإبداعية الفردية Personal Creative Abilities Development



تتلخص عملية تنمية القدرات الإبداعية الفردية باتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الابتكار والإبداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها، وهناك مجموعة طرائق يتم من خلالها تنمية القدرات الإبداعية الفردية لدى الأفراد المتواجدين في أي منظمة هي:

أ- تطوير مهارة التحليل والوعي Develop Skill of Consciousness and Analysis

يمكن تطوير مهارة الوعي والتحليل عن طريق مجموعة من الأسئلة هي:

- هل تفشل المناقشات التي تشجع الآخرين على طرح الأفكار؟
- هل لديك اهتمام بمعرفة آراء وخبرات الآخرين؟
- هل تشجع الآخرين على طرح آرائهم؟
- هل تطرح تساؤلات أكثر مما تعطي إجابات؟
- هل تتصور عدة حلول لكل مشكلة؟

فإذا كان هناك إجابات سلبية كثيرة على الأسئلة السابقة، تكون هناك حاجة لإزالة المعوقات المؤثرة على عملية الابتكار والإبداع الفردي

ب- زيادة الإهتمام بالآخرين وحاجاتهم Increase Interest By Others and their Needs

يمكن التوصل إلى ردود فعل الآخرين، ومعرفة ما هي الحاجات الملائمة لاستخدامهم من خلال الأسئلة التالية:

- هل تفترض التوصل إلى توقعات الآخرين بدون مناقشة معهم؟
- هل تعامل الجميع بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق المختلفة بينهم؟
- هل تنظر للعمال والأفراد على أنهم أدوات أو وحدات إنتاج؟
- هل تنظر للأفراد نظرة ثابتة رغم مرور الوقت وتغير الظروف، ولا ترى ضرورة للتغيير أو التطوير؟
- هل ترى أن استجابة الأفراد لقرار ما يجب أن تكون بنفس الطريقة التي تستجيب بها أنت؟

إذا تمت الإجابة على هذه الأسئلة السابقة بنعم، فإن المدير لا يكون لديه حساسية واهتمام كافٍ بالأفراد في المنظمة، ويجب تطوير هذا الإهتمام والعناية بشكل دائم وبالاتجاه الصحيح.

ج- التركيز على التخطيط الاستراتيجي Focus On Strategic Planning

يمكن التعرف على هذه المهارة من خلال الأسئلة التالية:

- هل تصرف أغلب وقتك في معالجة المشاكل اليومية واتخاذ قرارات بشأنها؟
- هل تقتصر اتصالاتك على الأفراد المرتبطين بك بشكل مباشر؟
- هل تعامل الأفراد بطريقة عادلة وسليمة؟
- هل تركز على نقاط الضعف في أداء الموظفين؟
- هل تتحدث عن الأمور الآتية فقط؟

إذا تمت الإجابة على هذه الأسئلة بنعم، فهذا يشير إلى فقدان الرؤيا الاستراتيجية، والقدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي فإن الإداري المبتكر هو الذي يهتم بإيجاد تصور مستقبلي يعزز دور المنظمة ويركز على المسائل الهامة، ويتعامل مع مختلف المستويات،

ويعمل على تحفيز الأفراد من خلال التركيز على نقاط القوة في أدائهم، وتخصيص قسم من الوقت للحديث عن الأهداف المستقبلية.

د- زيادة القدرة على التركيز وتوفير الوقت Increase The Ability on Focusing and Save Time

يمكن تنمية هذه المهارة من خلال الأسئلة التالية:

- هل تعالج الأمور بتركيز وبدون تشتت؟
- هل يقتصر تركيزك على الأمور الهامة، وهل يمكنك في الحالات الضرورية الانتقال من موضوع إلى آخر بدون تشتت؟
- هل يمكنك ترتيب الموضوعات حسب اهتمامك واهتمام أفرادك بها؟
- هل تثير اهتمام أفرادك بموضوع ما وتحافظ على استمرار هذا الإهتمام؟
- هل تهتم بمعرفة مدى شعور أفرادك بضرورة التغيير قبل القيام به؟
- هل تهتم بمعرفة الأفراد الذين يمكنهم المساعدة في التغيير؟
- هل تحدد تفاصيل ما تنوي تغييره والآثار المترتبة عليه؟

من الأسئلة السابقة يتضح لنا أنه يجب مضاعفة القدرة على التركيز وتوفير الوقت في بعض الأمور التي يمكن القيام بأشياء مميزة فيها، بينما يتم تفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها بسرعة، ويمكن قياس مؤشر الابتكار والإبداع في هذه الحالة على أساس درجة الإهتمام التي يحظى بها موضوع ما، فكلما كانت هذه الدرجة عالية، كانت إمكانيات الابتكار والإبداع أكبر، ومن هنا يجب توزيع الأدوار في العمل على أساس درجة الاهتمام لدى الأفراد.

هـ- زيادة القدرة على التأقلم مع التغيير Increase The Ability To Adaption With Change

يمكن تنمية وزيادة هذه القدرة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تتوقع التغيير، أو تفاجئ به من خلال اهتمامك بالبيئة المحيطة؟
- هل تتخذ قراراتك بإحداث التغيير أم أنك تفاجئ به؟
- هل الأخطاء التي تصادفها في التغيير أخطاء بسيطة أم أخطاء كبيرة؟
- هل لديك القدرة على التحمل والتجريب في مجالات لا يريدها الآخرون؟

إن الأسئلة السابقة تحدد درجة القدرة على التأقلم مع التغيير، وبالتالي تحديد الحاجة لزيادة الجهود للتأقلم مع التغيير بشكل أفضل.

و- مهارة الصبر Patience Skill

يمكن تنمية مهارة الصبر من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تتمتع بالصبر على ما يستلزمه إحداث التغيير، وهل تستطيع تقييم ذاتك وتصوراتك أثناء ذلك؟
- هل لديك ثقة في رؤيتك للمستقبل؟
- هل تتجنب اتخاذ القرارات بسرعة، وتركز على القرارات التي يمكن تنفيذها؟

ومن خلال هذه الأسئلة يمكن معرفة فيما إذا كان المبتكر صبوراً أم لا، أي أن هذه المهارة تتمثل بالقدرة على إعادة تقييم الذات.

خامساً: نموذج ربط الأفراد بالعمليات التنظيمية Model Linking Individuals By Organizational Processes

إنطلاقاً من تعريف الابتكار والإبداع في ميادين المنظمات، على أنه الحكم الموضوعي المحدد بمجالات البدع وقيمة النتائج بالنسبة لبعض الأعمال الخاصة، إلا أنه هناك العديد من المسائل الهامة جداً وذات العلاقة بالعمليات التنظيمية في أي منظمة، ووفقاً لذلك يجب التأكيد على النتائج أو السلع الجديدة في الأعمال الابتكارية والإبداعية بحيث تركز هذه النتائج على الإبداع والابتكار كبناء اجتماعي يظهر ضمن المجال التنظيمي المحدد في المنظمة، ولكن المهم في ذلك هو كيفية فهم الابتكار والإبداع بشكل أفضل ضمن الحقائق المتحققة من قبل المنظمات[3].

إن المهم في ذلك هو دراسة الابتكار والإبداع الذي يصف الطرائق التي يتبعها الأفراد، والأوضاع التي يرتبطون من خلالها بالأعمال المنتجة التي تحمل في طياتها معنى ومضمون الابتكار والإبداع، ومن هذا المنطلق طوَّر علماء النفس والاجتماع بشكل متتابع توصيفات هامة للتفاعلات الابتكارية والإبداعية، فقد عمد بعض علماء النفس في محاولتهم لتعريف الإبداع إلى مناقشة كيف يمكن فحص الإبداع من خلال التفاعلات التي تحدد بين الأفراد المبدعين وبين المجالات التنظيمية، والقواعد واللغات والممارسات المتبعة من قبل المستهلكين والتي ميزت مجالات العمل، ومن خلال ميادين الأفراد المتأثرين الذين يقررون طبيعة وبنية الابتكارات والإبداعات.

وفي الوقت ذاته، أنتج علماء الاجتماع نموذجاً مشابهاً، يتمثل في فحص السلوك في المدى القصير، وإنَّ كلا الدراستين تناقشان أن العاملين يقدمون تغييرات وأعمالاً إبداعية لمتخذي القرار الذين يقررون فيما إذا كان التغيير يجب اختياره والاحتفاظ به بهدف تطوير الأعمال والمجالات، وهذه التغيرات المختارة بشكل نموذجي تسمى تغييرات إبداعية، وعملية التغيير تفيد في تقديم بعض الأعمال الإبداعية للعمل ورفض البعض الآخر منها، وبما أن علماء النفس يدعمون وجهة النظر هذه، فهم يركزون على قبول الأعمال الإبداعية، أما علماء الاجتماع فينظرون إلى جانب آخر للعملية من خلال فحص كيفية اكتساب العمال شرعية الانسجام والتطابق مع ممارسات المجال، وهذا ما يقدم

تكويناً مفيداً للمداخل الاجتماعية والنفسية للإبداع التنظيمي، وتفريداً لأهمية دراسة المنافسة بين السلوكيات الروتينية والإبداعية.

تتجه الأعمال الإبداعية بحيث تكون تابعة للخيارات السلوكية، وذلك لأن العادات والتقاليد الصارمة لا تقود إلى مستويات الابتكار والإبداع، وبالتالي فإن تدعيم الابتكارات والإبداعات لا يخرج عن نطاق الاستجابات المعتادة، وهذا يشير إلى أن إدارة الابتكار والإبداع تتطلب تحدياً للنقطتين التاليتين:



- القيام بالأعمال الضرورية، وخاصة التي تشجع الابتكار والإبداع.
- تقليل تأثير الاستجابات المعتادة من قبل الآخرين.

إن هاتين النقطتين هامتين لأنهما تحددان مبدأ المنفعة النسبية، أي الأعمال الإبداعية التي ترتبط بالأفراد، بغض النظر عن أثر الخيارات السلوكية الروتينية، ومن هنا يجب أن نلاحظ أثر العمليات التنظيمية على الأعمال الإبداعية التي تتطلب بشكل مستمر تقييمات متعددة، وفترات طويلة نسبياً من الوقت، وبذلك يمكننا أن نقدم نموذجاً للأعمال الإبداعية الفردية بحيث يتلاءم مع:



- النتائج التجريبية المتحققة بشكل مبكر.
- التفاعل بين الأفراد والأوضاع التي يعملون بها.
- المنافسة الشريفة بين السلوكيات العادية والإبداعية.

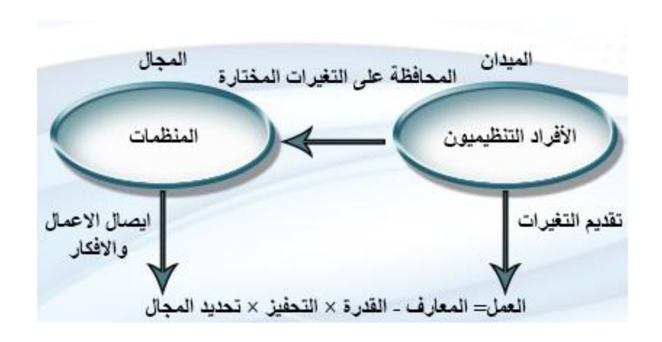
ومن أجل ضمان إحاطة الأفراد بالعمليات التنظيمية التي تتم في المنظمة يجب على الإدارة أن تتبنى سياسة الحوار المفتوح والحر في كافة أقسام المنظمة، سواء أكان ذلك على صعيد الأفراد أنفسهم، أم على صعيد علاقتهم بالإدارة العليا، وهذه السياسة تكون جزءاً من عملية تشجيع



القدرات الإبداعية الفردية وارتباطها بالعمليات التنظيمية ودعمها في جو عمل تسوده الثقة، بحيث يطمح الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، وفي هذا الجو تولد العديد من الأفكار الفردية الجديدة التي تلقى الكثير من الترحيب والتشجيع، كما يجب أن لا تكون عملية الاتصالات الداخلية محصورة بعدد من الأفراد، لأن ما تراه هذه الفئة من الأفراد مهماً قد يكون في غاية التفاهة بالنسبة لفئة أخرى، ويجب أن تعمل الإدارة جاهدة للقضاء على الروتين والجمود الذي ينتاب عملية الاتصال الداخلي بين الأفراد، وتشجعهم على تبادل الأفكار والآراء فيما بينهم وبين الأطراف خارج المنظمة أيضاً[(4)].

سادساً: نموذج الابتكار والإبداع الفردي في البيئة التنظيمية Model of Individual Creativity and Innovation in Organizational Environment

يركز نموذج الابتكار والإبداع الفردي في البيئة التنظيمية على أهمية الدافعية والتحفيز والمعارف والقدرات والبيئة المدّعمة للأعمال الابتكارية والإبداعية في المنظمات، فالعمليات التي تتم في البيئة التنظيمية يكون لها محدداتها الخاصة المؤثرة على السلوكيات الإبداعية والابتكارية، كما يوضح الشكل نموذج الابتكار والإبداع الفردي في البيئة التنظيمية.



نموذج الابتكار والإبداع الفردي في البيئة التنظيمية

نلاحظ من خلال هذا الشكل محاولة تنظيم الأنواع الرئيسية للتأثيرات المحددة من قبل البحوث التجريبية التي تمت على موضوع الابتكار والإبداع، ولكن ضمن إطار وهيكل متطور وأكثر تقدماً، وبذلك فإن التأثيرات الفردية على أعمال الابتكار والإبداع تتمثل في التأثيرات المحددة للتفاعل بين عمليات تحديد المجالات، والتحفيز (متضمناً التفاعلات بين الغايات والمعتقدات والمشاعر والطاقات) والمعارف والقدرات أيضاً، وتشير الدلائل المتعددة بين هذه العمليات إلى النقص والضعف في أجزاء أي عملية، وبشكل خاص إذا كانت لا تعترف بالتأثيرات الإيجابية من العمليات الأخرى.

فإذا كانت جميع العمليات السابقة ابتكارية وإبداعية، وكانت منفصلة أيضاً. فإن تلك العمليات تُقدَّم التغيرات للأفراد الأعضاء في الميدان. وتمثل الأعمال الإبداعية التي تستقبل التقييمات الإيجابية من الأفراد الذين احتفظوا بها كتطورات للمجال (في حالة الإبداع التنظيمي، والمجالات الدائمة التي يمكن أن تتضمن الجماعات والمنظمات والبيئات القانونية والأسواق). وبالتالي فإن

تأثيرات هذه المجالات يمكن أن تكون تابعة أو متنازعة أو معزَّزة، وإن أغلب الأعمال الإبداعية الهامة في المنظمات، من المحتمل أن تتأثر بأحد هذه المجالات أو أكثر.

ومن هذا المنطلق، فإن القواعد الجديدة للمجال ترتبط بالأفراد، ويمكن أن تقود هذه القواعد إلى الأعمال الاعتيادية الموجودة، وبذلك فإن تجارب الأفراد ضمن المجالات المتنوعة تساعد في تحديدها، ودراسة الدوافع والتحفيز، والتعرف على المعارف والقدرات، وهذا يمثل السلوك الأساسي الواجب اتباعه في كافة الميادين والمجالات.

سابعاً: تطوير مهارات الابتكار والإبداع

Developing Creativity and Innovation Skills

أ- عملية اختيار الفرق:

تتم عملية اختيار الفرق ضمن نفس مجالات العمل الموجودة في أي منظمة، ولكن قد تعاني هذه الفرق من صعوبة إيجاد الطرائق الأخرى للعمل، وقد تقوم على الغالب بنفس العمل وبنفس الأسلوب لسنوات متعددة، لذلك قد تظهر الحاجة لتجاوز هذه المحددات، والبحث عن الإبداع في الطرائق المختلفة للنظر في المشكلة.



إن بعض الأشياء المثيرة، هي أن أي مدير يمكن أن يجرب بعض الأشياء الغريبة لإدخالها في مجالات العمل، بحيث يمكن تقديم حلول أساسية لحل المشكلة لكي تكون واضحة وتطبق لعدة سنوات.

وبما أننا نجهل الأشياء التي تؤثر بشكل مباشر، لذلك فإن تبني واستعمال بعض الطرائق الخاصة بالإبداع Creativity Techniques اليوم تسمح لنا برؤية المشكلة من جوانب مختلفة، ويعد تطوير الإبداع بمثابة أسلوب لهو ومزاح، وفي المراحل المبكرة يمكن للفريق أن يستفيد من بعض الممارسات الشائعة، وهذا يساعد في قيام عملية التعاون وفهم كيفية تناول الدراسة الموسعّة للمشكلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى حلول أكثر كفاءة.

ويمكن أن تناقش بشكل أساسي مع الفرق بعض المشاكل بهدف توضيح كيف يمكن أن تكون المداخل المستعملة فعّالة وأكثر كفاءة أيضاً.

ب- مدخل ابتكار حل لأكثر المشاكل تحديداً:

إن من أهم المداخل المستعملة هي ابتكار حل لأكثر المشاكل تحديداً، والبحث عن الأفكار الخيالية Imaginative Ideas ولحل هذه المشكلة يمكن أن تقوم بالتالي[5]:



- افتراض وجود أفراد نشيطين وقادرين على العمل من كلا الجنسين.
- ما هو الأسلوب الأكثر كفاءة للسيطرة على السرعة النشيطة للأفراد؟
- إذا كان هناك رب عمل، فكيف يمكن أن تبتكر آلية تسليم أكثر كفاءة بالنسبة للأفراد الموجودين؟
- ما هو الأسلوب الأكثر كفاءة لضمان عدم غياب وتأخر الأفراد؟

إن الخطوات السابقة لا تساعدنا في تشجيع الابتكار والإبداع فقط، ولكن تساعد أيضاً الفريق على العمل معاً وفهم كل منهم للآخر، ويمكن أن يستعمل هذا المدخل للقيام بالممارسات الضرورية في مجال العمليات كالتالي:

- كيف يمكن لنا أن نضاعف من كفاءة عمل الآلات الموجودة في كل أنحاء المنظمة؟
- كيف يمكن أن نستفيد من أوقات عدد من الزبائن في نفس الوقت؟
- كيف يمكن أن نقدم خدمة على مدار أربع وعشرين ساعة، وبدون تشغيل عمال أكثر؟

ج- طرق تنظيم الأفكار في التفكير الإبداعي:

يمكن الحصول من خلال طريقة التفكير الإبداعي Brain Storming على أفكار وحلول كثيرة، ولتنظيم الأفكار هناك عدد من الطرائق يمكن استخدامها في هذا المجال بالنسبة لعدد من الأفكار القابلة للإدارة، ومن أهم هذه الطرائق ما يلي:

الاختيار الجماعي Group Selection:

يحدد كل عضو في الجماعة وفقاً لهذا المدخل خمس أفكار يجب الوصول إليها، وكتابتها على قطعة من الورق، ومن ثم تُجمع هذه الأفكار وتكتب على خارطة وتقترح، أي تحدد الأفكار التي تم الحصول عليها بالنسبة لأغلب الأعضاء على خارطة، وتستمر العملية حتى يتم اختيار الأفكار الخمس الأفضل.

الأفكار الجماعية Groups Ideas:

يمكننا أن نجمع الأفكار غالباً بطرائق متنوعة تحدد على أساس مواصفات كل وحدة من الوحدات، ويجب أن توضح هذه الأفكار في الواقع أهميتها، ومدى استجابتها لحل المشكلة، ويمكن أن تجمع هذه الأفكار الجماعية مع بعضها البعض.

وبشكل مشابه، عند استعمال طريقة التفكير الإبداعي لحل المشاكل، تكون الأفكار الجماعية متركزة غالباً على الأنواع الرئيسية للتجهيزات ونوع الزبون، ومهارات الأفراد، وبالتالي يمكن أن تجمع في أسباب محددة لحل أيٍّ منها.

طريقة التعاون الذهني الإبداعي Synectics Method:

تمثل هذه الطريقة أسلوباً جماعياً لحل المشكلة، إذ توحّد طرائق التفكير الإبداعي مع عملية وضع الهدف بهدف إعادة حل المشكلة، وقد يحدد في هذه الطريقة بعض الزبائن الذين لهم علاقة مباشرة بالمشكلة ويمكن الحصول من خلالها على التعليقات المرتبطة بالحل، ويتم العمل بهذه الطريقة وفق ما يلي[6]:

1. يسأل قائد المجموعة أو المسهِّلُ الزبون لاختيار الهدف الذي يجب أن يتناسب مع التطوير الملائم للحلول الممكنة.
2. يتم اختيار المفهوم الرئيسي للهدف، ويُحدَّد للجماعة في التفكير الإبداعي.
3. يتم إيجاد وخلق الأفكار ثم كتابتها وبعدئذ يختار الزبون من بينها ما يتناسب معه وما يظنه الأفضل.
4. يجب أن يُحدد على الأقل أسلوبان للحصول على أفكار الزبون، وعندئذ تحدد إحدى المشاكل ويتم التفكير فيها إبداعياً وتعاد هذه العملية حتى الوصول إلى الحل النهائي للمشكلة.

تمثل الخطوات السابقة وصفاً مبسطاً لطريقة التعاون الذهني، وهي تستعمل بتنوع واسع مع الطرائق الأخرى لتشجيع الابتكار والإبداع والوصول إلى الحلول الممكنة.

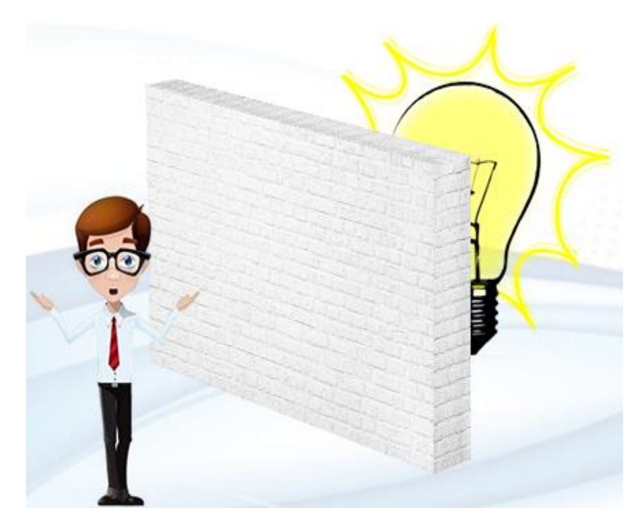
ترتيب الأفكار Ideas Scoring:

تتم هذه الطريقة من خلال الأفكار المتولدة عن الجماعات خلال تواجدها في التفكير الإبداعي، إذ يختار أعضاء الفريق من (25) إلى (50) فكرة يرغبون في التحقيق الإضافي لها، وتعطى كل فكرة نقطة تحدد بناءً على عدد من المعايير الموضوعة من قبل أعضاء الفريق، وتضاف النقاط لتحديد المشكلة التي يجب تجاوزها، وغالباً ما تتضمن مجالات الاعتبار نطاق المشكلة الذي يتأثر بالتالي:

- الزبون النهائي.
- الزبون التالي في السلسلة.
- أرباح المنظمة.
- الأفراد المتواجدون في العملية.
- السهولة في الوصول إلى فكرة قابلة للحل.

د- المآزق التي تؤثر على العملية الابتكارية الإبداعية:

تعد الطرائق السابقة من أهم الطرائق للحصول على أفكار عن المشاكل الموجودة في المنظمة، والتي تتطلب ابتكار حلول إبداعية بشأنها، ولكن وبرغم وجود هذه الطرائق، إلا أن هناك بعض المآزق Pitfalls التي تؤثر على العملية الابتكارية والإبداعية، والتي تسمى بمآزق الإبداع Pitfalls of Creativity، وعلى هذا فإن استعمال الإبداع من خلال الاقتراحات العملية والقابلة للعمل يتمثل في مرحلتين أساسيتين هما:



1. توليد الأفكار.
2. اختيار فكرة من هذه الأفكار تكون قابلة للتطبيق.

ويجب أن يبدأ العمل بالمرحلة الثانية أثناء الانتهاء من المرحلة الأولى، ولكن أثناء الانتقال من المرحلة الأولى إلى الثانية قد تصادفنا مجموعة من المآزق التي تؤثر على العملية الإبداعية،ومعظمها يحاول قتل الطرائق الأفضل للفكرة الجيدة، ومن أهم المآزق التي تتعرض لها العملية الإبداعية ما يلي:

التجريب قبل القيام بالعمل:

بما أن الأوضاع تتغير، لذلك يجب إدراك أنه في بعض الأحيان قد لا توجد أفكار جديدة، فالأفكار يجب أن تأتي في الوقت الصحيح فقط، وعندما نقوم بعملية التجريب بشكل سابق للقيام بالعمل يمكن أن نفشل في الوصول إلى السبب الخاص في الوقت المناسب.

لا تجرب ولا تعمل:

وهذه الحالة عكس الحالة السابقة، فهناك دائماً أفكار جديدة جيدة يجب البحث من خلالها وتوضيح لماذا يفكر الأفراد، ولا يقومون بالعمل.

عدم فهم العالم الحقيقي للإبداع:

في الحقيقة، إن أي فرد يكون مطلوباً في المجال الإبداعي لفترة طويلة من الزمن، وقد يتطلب الأمر الاستعانة ببعض الخبراء الذين يقدمون خبرتهم، لكن يمكن أن يكون أيضاً سبباً في عدم الحصول على الأفكار الجديدة، وبالتالي يجب أن يُشَجَّع الأفراد ليقدموا الأشياء الجيدة عن الفكرة قبل وضع الهدف الذي يجب الوصول إليه.

الاختبار والإثبات:

في الوقت الذي تولد فيه الفكرة، قد لا يكون هناك بحوث وتطوير، وبالتالي قد لا يكون من الممكن إثباتها، فإن أي فرد قد يقوم بهذا التعليق بسبب الفهم الخاطئ لطريقة التفكير الإبداعي.

التعقيد الذي يظهر من خلال القواعد والمحددات الفنية:

قد يضع بعض الأفراد الأهداف، ولكن بدون فهم للقواعد أو المحددات الفنية ذاتها التي تؤثر على عملية توليد الأفكار الجديدة، وبالتالي على العملية الإبداعية ذاتها.

إن النقاط السابقة هي بعض المآزق التي يظهر تأثيرها على العملية الإبداعية في أي منظمة على اختلاف نوعها، لذلك وبهدف التقليل من آثارها يجب إيجاد الجو المناسب للعمل في المجموعة مع تدريب صحيح على المداخل المختلفة لدراسة الابتكار والإبداع.

وأخيراً يمكننا القول إن المدخل الأكثر إبداعاً ليس من الضروري أن يكون لديه الفكرة الأفضل Better Idea، فالإبداع قد يمثل أسلوب لهو ومزاج، لذلك يجب أن يراقب أو أن يسمح له بالابتعاد بعيداً، ويجب أن تقدم المجموعات الأفكار البسيطة على العكس من الأفكار المعقدة التي لا تكون قابلة للتطبيق.

وخلاصة القول، أن الأفراد في أي منظمة هم محور العملية الابتكارية والإبداعية فيها، وكلما ارتبطوا بأعمالهم وحاولوا تحسينها وتطويرها كلما توافقوا مع مقتضيات ومتطلبات المجتمع والأسواق المختلفة وأذواق وحاجات الزبائن أيضاً.

الخلاصة

إن الأفراد في أي منظمة هم محور العملية الابتكارية والإبداعية فيها، وكلما ارتبطوا بأعمالهم وحاولوا تحسينها وتطويرها كلما توافقوا مع مقتضيات ومتطلبات المجتمع والأسواق المختلفة وأذواق وحاجات الزبائن أيضاً.

من الضروري أيضاً إيجاد وخلق مناخ صحي يشعر فيه الأفراد بالمحفزات للبحث عن الجديد، بحيث يرون في ذلك مصلحة لهم وللمنظمة على حد سواء، كذلك يجب تعريفهم بالمقومات والمفاهيم اللازمة للابتكار والإبداع، كما يجب التعرف أيضاً على المعوقات التي تعترض عملية الابتكار والإبداع فيها بحيث يتم من خلالهم التوصل لإزالتها، وتشجيع وتنمية الحوار والفكر الحر وتعلم مهارات الإصغاء والاستماع، وتقبل الآراء المخالفة، وعدم إسكات الأصوات المخالفة في الرأي، وعدم التعامل معها وكأنها بالضرورة عوامل هدامة.

كما تم التطرق إلى طبيعة وأهمية التأثير الشخصي، وخصائص الإداريين المبتكرين في المنظمات، وكيف يتم تنمية قدراتهم، وكيفية ربطهم بالعمليات والبيئة التنظيمية للمنظمات، والطرائق الضرورية لتطوير مهارات الابتكار والإبداع الفردي.

التمارين

1. ما هي المشكلات التي تعترض الاتصال الشخصي؟

....

....

2. عدد خصائص الإداريين المبتكرين

....

....

3. اشرح طرق تنمية القدرات الإبداعية الفردية

....

....

4. ما هي أفضل الطرق لتطوير مهارات الابتكار والإبداع؟

....

....

5. اشرح ما هي معوقات العملية الإبداعية

....

....

الوحدة التعليمية السادسة

التفكير الإبداعي (العصف الذهني)

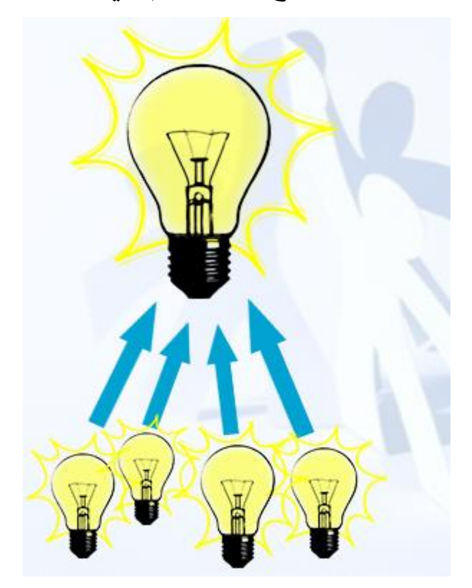
الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

1. يضع مفهومه الخاص حول مصطلح التفكير الإبداعي
2. يحدد المصادر الداخلية لتوليد الأفكار
3. يعدد المصادر الخارجية لتوليد الأفكار
4. يتعرف على التقانات المتقدمة للتفكير الإبداعي
5. يفهم خطوات عملية التفكير الإبداعي
6. يتعلم القواعد التي تساعد في عملية التفكير الإبداعي
7. يميز بين طرائق التفكير الإبداعي
8. يتعرف على مبادئ تنمية التفكير الإبداعي
9. يميز العلاقة بين نوعي التفكير الإبداعي والتفكير العمودي

أولاً: مقدمة Introduction

إنطلاقاً من المقولة التي تقول: «إن ملكة الإبداع والتخيل أبلغ أهمية من المعرفة»، يعتبر التفكير الإبداعي أو العصف الذهني Brain Storming أسلوباً شائع الاستخدام في دوائر رقابة الجودة Quality Control Circles (Qcc)، وذلك لأنه يفتح الباب للبديهة والإبداع والحماس والابتكار، كما يفتح الأذهان وملكة التخيل وبذلك فهو يعتبر بمثابة التطبيق العملي لمفهوم جماعي متعاون، والذي يقوم على فكرة أن الكل أكثر ثراء وعظمة من أي جزء من الأجزاء المكونة له، فعند توحيد جهود الأعضاء وإمكاناتهم لن يتوصلوا إلى حلول أفضل للمشكلات فحسب، وإنما يتم إثراؤهم ذاتياً عن طريق توسيع مداركهم وأفق معارفهم ومعلوماتهم.



وفقاً لذلك يعتبر العصف الذهني أو التفكير الإبداعي الخطوة الأولى في برنامج عمل دوائر الجودة التي تعمل على تحويل بيئة الاجتماع إلى منتدى مفتوح يمكن للأعضاء فيه إبداء ملاحظاتهم وآرائهم، وعرضها للتحليل والمناقشة دون وجود الخوف من النقد، لذلك يجب على القواد في هذا الشأن تشجيع كل عضو في الدائرة للمساهمة برأيه بحرية وخلق جو من الراحة والطمأنينة للوصول إلى الغاية الأساسية للتفكير الإبداعي، فالمشاركة المتكافئة تعتبر أمراً هاماً في تطوير الجانب المتعلق ببناء الفريق في عملية دائرة الجودة، كما يجب التخلص من الاتكال والروتين والطرائق الروتينية في التفكير، وبذلك تفسح دوائر الجودة المجال للابتكار والإبداع والاستعداد لتجريب طرائق وأساليب جديدة للنظر في المشكلات المزمنة وتقديم حلول إبداعية بشأنها، ويتم التعرف في هذا الفصل على مفهوم التفكير الإبداعي، ومصادر توليد وفحص الأفكار، والتقانات والقواعد والطرائق المرتبطة بالتفكير الإبداعي، وخطواته وطرائق تنميته.

ثانياً: تعريف التفكير الإبداعي Definition of Brain Storming

يعرَّف التفكير الإبداعي على أنه: «طريقة جماعية تشجع التفكير الجماعي لإيجاد وخلق الأفكار»[1]، وهذا يعني أن الهدف الأساسي للتفكير الإبداعي هو تشجيع عملية توليد الأفكار، بحيث تضاف إلى القوة الإبداعية للفريق، وتشير القيمة الأساسية للتفكير الإبداعي في الواقع إلى أنه يمكن أن يكون هناك أكثر من طريقة واحدة للنظر في المشكلة ومناولتها ودراستها بشكل جيد، فقد يكون ذلك من خلال التفكير الإبداعي، أو الأفكار الفردية، أو التفكير الذي يخلق أفكاراً جديدة، أو الحصول على أفكار من الآخرين، أو تحسين للأفكار الموجودة الموضوعة في الاعتبار، وبذلك فإن أغلب الأفكار المقدمة من الفريق تتيح خلق فرصة أو حل مناسب.



ومن هذا المنطلق، فإن التفكير الإبداعي يشكل وسيلة للحصول على كم هائل من الأفكار في وقت قصير، وبالتالي يقوم أعضاء دائرة الجودة باستخدام هذا الأسلوب بهدف تحديد المشكلات التي تقع ضمن نطاق عملهم، وبذلك يشمل التفكير الإبداعي التالي:

- الحصول على أغلب الأفكار بأقصر وقت ممكن.
- تخفيض الخجل والخوف من النقد.
- السماح باستعمال الفكر الجماعي.
- زيادة الاستخدام والمشاركة.
- تغذية الفكر الإيجابي.
- تلمس تنوع الأفكار والمفاهيم.
- إصلاح الاتجاهات السلبية.

- إهمال الانتقاد وتقييم الأفكار.
- نتائج تحسين الحلول.
- تعظيم بلوغ وتحقيق الأهداف.

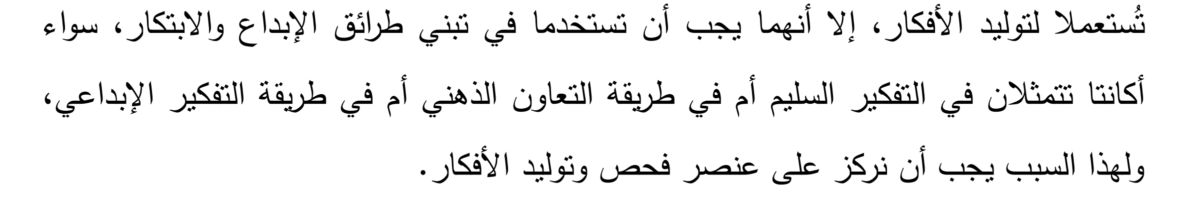
تشجع طريقة التفكير الإبداعي تطوير البدائل الإبداعية في اتخاذ القرارات الجماعية، ويتم ذلك بالحث على إبداء وتطوير الأفكار البديلة، والكفّ عن الانتقادات والتهجمات العنيفة لها، فهذه الطريقة هي أسلوب لتشجيع توليد الأفكار البديلة أكثر منها طريقة مختلفة في اتخاذ القرارات.



وبذلك تمتد جدوى طريقة التفكير الإبداعي لتشمل العديد من الخطوات التي يتضمنها برنامج عمل دائرة الجودة، ففي الوقت الذي يتم فيه اختيار الأعضاء لمشكلة ما من أجل معالجتها، فإنه يمكنهم القيام بعملية التفكير الإبداعي لتحديد الأسباب الكامنة وراءها، وبالتالي استخدام مخطط السبب والأثر Cause- Effect Diagram للقيام بعملية تحليل للمشكلة، وتعتبر عملية التفكير الإبداعي فعَّالة بالنسبة للأعضاء عند قيامهم بصنع قرار بشأن تحديد الأهداف التي يرغبون في تحقيقها عن طريقة معالجة المشكلة، وكذلك عند قيامهم بإيجاد بدائل مقترحة لحل المشكلة، وبوجه عام كلما دعت الحاجة والضرورة للحصول على مزيد من الأفكار سواء من جانب القائد أو الأعضاء، فإن عملية التفكير الإبداعي تعتبر الأسلوب الملائم للقيام بذلك[2].

ثالثاً: توليد الأفكار Ideas Generation

تمثل الأفكار الجديدة دم الحياة لتطوير وتحسين السلعة الجديدة، وهذا يعني أن أدلتنا وبراهيننا في تطوير السلع الجديدة تعني أننا نحتاج غالباً كمية من الأفكار قبل أن نجد قبولاً لها في الأسواق، يقترح Cannon أن الاستعداد والقدرة على إيجاد المصادر الممكنة سواء أكانت هذه المصادر داخلية أم للمنظمة تمثل عاملاً رئيسياً في الإدارة الناجحة لتطوير السلعة الجديدة، وهناك جانبان هامان في زيادة عدد أفكار السلع هما:



- إن عملية الفحص الفعالة للأفكار الجديدة التي تجمع الأفكار بشكل منتظم للسلع الجديدة الممكنة تمثل مدى واسعاً للمصادر الممكنة.
- استعمال طرائق وأساليب الإبداع لتشجيع عملية توليد الأفكار.

وعلى الرغم من أن هاتين المرحلتين يجب أن تُستعملا لتوليد الأفكار، إلا أنهما يجب أن تستخدما في تبني طرائق الإبداع والابتكار، سواء أكانتا تتمثلان في التفكير السليم أم في طريقة التعاون الذهني أم في طريقة التفكير الإبداعي، ولهذا السبب يجب أن نركز على عنصر فحص وتوليد الأفكار.

تشمل مصادر فحص الأفكار الجديدة Sources of Scanning for New Ideas مصادر داخلية وخارجية مؤثرة على عملية تطوير السلع الجديدة للمنظمة، وتتمثل مصادر الأفكار الداخلية في المنظمة في التالي:

- الأقسام الفنية، وتتمثل في أقسام التصميم، وأقسام البحوث والتطوير.
- قسم التسويق.
- قد يوجد في بعض المنظمات قسم تطوير السلعة الجديدة.

أما المصادر الخارجية لأفكار السلع الجديدة فتتمثل في[3]:

العمال Employees:

يعتبر العديد من العمال مصادراً هاماً لمفاهيم وأفكار السلع الجديدة، وخير مثال على ذلك أفراد المبيعات الذين يشكلون مثالاً جيداً، بالإضافة إلى أفراد التصنيع وخدمة الزبائن وأفراد التعبئة والتغليف وغير ذلك، وفي حالة المستهلك العام (أي فرد يستعمل السلع) يجب إخبار هؤلاء الأفراد للحصول على الأفكار التي يرغبونها، والآليات الخاصة التي يجب أن تركز على جمع هذه الأفكار.

وبالرغم من أن العمال يقترحون النظم التي تولد الأفكار، فإن أغلب الاقتراحات تأتي من العمال الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن ومشاكلهم، وقد يتعرض أفراد المبيعات للخسائر نتيجة عدم كفاية السلع في المنظمة، وعدم معرفة ما يريد ويرغب الزبون، وتصبح أيضاً الأقسام التي تتناول الشكاوى متشابهة أيضاً وهامة في تناول مشاكل المستهلكين الذين يستعملون السلع.

الزبائن Customers:

إن المصدر الأكثر إنتاجاً للمفاهيم والأفكار الخارجية للسلع الجديدة هو الزبائن، أو المستهلكون لسلع وخدمات المنظمة، حيث تكون أغلب أفكارهم لتطوير وتحسين السلع الجديدة، ويمكن أن يُستعمل العديد من المداخل لجمع أفكار المستهلكين والزبائن، ولعل المدخل الأكثر شيوعاً هو المسح البريدي Mailing Survey.

البائعون الثانويون Reseller:

اعتماداً على الصناعة فإن السماسرة Brokers والمصنعين Manufacturers والمستجيبين والموزعين الصناعيين Industrial Distributors، والوسطاء الكبار Large Jobbers ومنظمات التجزئة الكبيرة Large Retail Firms تشكل مصادر خارجية للمعلومات، وإن العديد من الوكالات الصناعية أيضاً تشكل مصدراً مفيداً للمستشارين الصناعيين وزبائنهم.

الممولون/البائعون Suppliers/ Vendors:

إن الممولين الكبار يكونون قريبين من سلسلة الإنتاج، والذين يقدمون غالباً النصائح والاستشارات لزبائنهم، فعلى سبيل المثال، إن جميع منتجي الفولاذ والألمنيوم والكيميائيات والمعارف والورق والزجاج لديهم أقسام خدمة فنية للزبائن ويقدمون النصائح والاستشارات لزبائنهم.

المنافسون Competitors:

يمكن أن تشكل سلع المنافسين مصدراً غير مباشر للسلع الجديدة، ووفقاً لذلك يقترح Leaf مدخلاً هاماً يتألف من خمس خطوات أساسية لدراسة سلع المنافسين هي:

1. شراء السلعة التنافسية.
2. تفكيك السلعة والتعرف على القطع والأجزاء الأساسية لها.
3. استشارة مهندس السلعة للاستعلام عن السلعة، وشكل تصاميمها، وقوائم أجزائها ومنهجية تصنيعها.
4. تقدير التكاليف باستعمال العمل المتوفر والمواد والتكاليف غير المباشرة، وتقدير تكلفة التنافس بدقة.
5. تحديد اقتصاديات الحجم للتعرف على تقديرات الإنتاج وربطها مع أسعار البيع وتقدير أرباح المنافسين.

مجموعة من المصادر الأخرى Miscellaneous:

من بين العديد من المصادر الأخرى للأفكار الجديدة في المنظمة ما يلي:

- المستشارون.
- وكالات الإعلان.
- شركات بحوث التسويق.
- الجامعات والكليات.
- مختبرات البحوث.
- الحكومات.
- المصادر المطبوعة كالكتب والمجلات.

وفقاً لما سبق يمكن وضع سجلات مناسبة لجميع الأفكار المقدمة حتى ولو لم يتم استخدامها، ويجب أن يتم حفظها لأنه قد يكون لها قيمة في المستقبل.

وأخيراً يجب أن نلاحظ أن مناقشتنا لمصادر الحصول على الأفكار تتركز على مناقشة طرائق توليد معظم أفكار السلع الجديدة، ومن المهم أن نلاحظ أن جودة وكمية الأفكار هامة، فالأفكار يجب أن تكون مرادفة للأهداف والاستراتيجيات الإجمالية للمنظمة.

يقترح Graw Ford فكرة امتياز وابتكار السلعة Product Innovation Charter لضمان توليد الأفكار بفعالية، ويحدد امتياز ابتكار السلعة كمقدمة لتوليد الفكرة وأهداف تطوير السلعة الجديدة، ومجالات السلعة والسوق التي يجب أن تستهدف تطوير أي سلعة جديدة، ويجب أن تساعد المنظمة في برنامج تطوير السلعة الجديدة.

رابعاً: فحص الأفكار Ideas Scanning

إن المرحلة الثانية في تطوير السلعة الجديدة هي التقييم المبدئي للأفكار مع دراسة لتحديد فيما إذا كان يجب بقاءها لتحقيق التطوير الإضافي، (وهذه الخطوة الحاسمة تشير لفحص السلعة Product Scanning).



إن فحص أفكار السلعة الجديدة يستعمل طرائق البحوث المناسبة التي تشكل وسائل زيادة جودة ونوعية القرارات الإدارية، لأن الاختيار يُحدَّد على الحكم والتقدير الشخصي الذي يمكن أن ينتج نوعين من الأخطاء هما:

- قد تقع المنظمة في الأخطاء «أي تفشل في تطوير الفكرة كما هو محتمل».
- قد تظهر الأخطاء عند الحصول على فكرة رديئة تتجاوز وتفوق التطوير الإضافي للسلع.

إن عنصر الخطر في اتخاذ قرار السلعة الجديدة يمكن ألا يقدر، ويجب أن تستعمل طرائق فحص السلعة الجديدة لتخفيض الخطر، لكنها لا تكون تامة بسبب خضوعها للحكم والتقدير الشخصي، ونستعرض فيما يلي الطريقة المثلى لفحص الأفكار وهي:

طريقة قوائم الفحص المعيارية Criteria Check Lists:

إن النموذج الأبسط لطريقة الفحص هو استعمال قائمة فحص لجميع المعايير الموضوعة بالحسبان في تقييم السلعة وهي:



- أهداف المنظمة والاستراتيجيات والقيم.
- معيار التسويق.
- المعيار المالي.
- معيار الإنتاج.

إن لكل من هذه المعايير والمجالات معايير فرعية للتقييم، فعلى سبيل المثال، قد يضم معيار التسويق المعايير الفرعية التالية:

- نطاق حاجة السوق المحددة بشكل واضح.
- تقدير حجم السوق.
- تقدير حياة السلعة.
- الموقع التنافسي.
- تقدير تكاليف البدء.

إن الفحص الفعّال يمكن أن يتطلب عدداً واسعاً من المعايير، لذلك يجب أن يكون هناك مدى واسع من نطاق الدراسة والمهارات في الوظائف المختلفة للمنظمة، ويمكن أن يكون لدينا عند تحليل نقاط الفشل الماضية للبحوث والتطوير والتسويق، سبباً رئيسياً للتعرف على الأخطاء والأخطار التي يجب العمل بنشاط وفعالية لمواجهتها.

خامساً: التقانات المتقدمة للتفكير الإبداعي

Advanced Brainstorming Techniques

هناك العديد من التقانات المتقدمة للتفكير الإبداعي والتي تتمثل في تقانتين متقدمتين أساسيتين هما[4]:

التقانة الجماعية الاسمية Nominal Group Technique:

تعد هذه التقانة بمثابة تعزيز للتفكير الإبداعي، وهي تقوم على تقانة اتخاذ القرارات، ومناقشة بناءة أكثر للمشاكل، وهي تسمح بتوفير الوقت لتوليد أفكار الفرد وبأي كمية متوفرة من الوقت إذا كان الموضوع غير معقد. فيمكن أن يخصص للفريق فقط من خمس إلى عشر دقائق لحل المشكلة، أما بالنسبة للمسائل المعقدة فيمكن أن يسأل الفريق لتوليد الأفكار بين اجتماعات الفريق، وتسمح التقانة الجماعية الاسمية عندئذ للقائد بمسح آراء المجموعة عن الأفكار المتولدة.

وأخيراً، يقوم الفريق في هذه التقانة بوضع الأولويات والتركيز على الإجماع.

وتتخلص الخطوات الأساسية لهذه التقانة بالتالي:

1. تحضير المسألة وإعطاء التعليمات Instructions.
2. توفير الوقت لتوليد الأفكار.
3. جمع الأفكار بواسطة طريقة المباراة المستديرة، وكتابة الأفكار على خارطة أو لوحة.
4. القيام بالعملية أو توضيح الأفكار، والتركيز على توضيح المعنى، وليس على مناقشة النقاط، وتخفيض الأفكار المضاعفة والمزدوجة، وتوحيد الأفكار المتشابهة.
5. وضع الأولويات ومتابعة تطبيقها وتنفيذها.

مخطط العلاقات (الصلات) Affinity Diagram:

يمثل مخطط العلاقات (الصلات) مولداً آخر للأفكار، إذ يبدأ بتحديد بيان المسألة، حيث تُقدَّم إحدى المسائل وتستمر كما في التقانة الجماعية الاسمية في مرحلة توليد الأفكار من قبل الأفراد.

تتمثل الاختلافات بين الطريقتين في أن مخطط العلاقات يكتب كل فكرة على بطاقة مفهرسة أو قطعة ورقية مخصصة للملاحظات، ثم تقدم جميع الملاحظات وتوضع على الطاولة، وعندئذ يرتب أعضاء الفريق البطاقات في مجموعات متشابهة، وهذا يمكن أن يتم بدون مناقشة، ثم يقرر الفريق فكرة لكل مجموعة من الملاحظات عن طريق المناقشة، ويضع الفريق بطاقة رئيسية لكل مجموعة من الملاحظات عن الفكرة، وترتب البطاقات تحت البطاقات الرئيسية وتكون الخطوة التالية . كما في التقانة الجماعية الاسمية . تفضيل الوحدات للعمل.

إن الاجتماع في طريقة التفكير الإبداعي يتم حول طاولة مستديرة لعدد من الأعضاء لا يزيد عن خمسة عشر عضواً حيث يعرض رئيس المجموعة أو القائد المشكلة بطريقة واضحة مفهومة، ثم يترك للأعضاء الحرية في التعرض ومناقشة أي من الحلول والبدائل خلال فترة زمنية محددة. وتسجل الأفكار والآراء على أشرطة، ولا يسمح بالنقد والتهجم على أي منها فوراً، فالفكرة تولد الفكرة، وعدم التجريح يشجع على التفكير والطرح لأي من الآراء والأفكار حتى الغريب منها[5].

سادساً: خطوات عملية التفكير الإبداعي Steps of Brain Storming Process

تتمثل خطوات عملية التفكير الإبداعي في:

1. **توليد الأفكار Generate Ideas.**

2. **تقييم الأفكار Evaluate Ideas:** وفي هذه الخطوة يفحص الفريق قيمة كل فكرة، وتتعرض هذه النقطة لانتقاد بنَّاء، أو تحليل للأفكار المقدمة، ومن المهم جداً،أن تفحص الأفكار والمجموعات البديلة ثم تُقَارن، وفي الوقت نفسه فإن بعض الأفكار يمكن أن تخفض أو توحَّد مع أفكار أخرى.

3. **استعمال الإجماع Using Consensus:** هناك العديد من الطرائق لتطوير الإجماع، ويعني الإجماع أن كل فرد في المجموعة يقبل ويؤيد القرار المتخذ، ولا يعني أن يرغب كل فرد بالاختيار وإنما يوافق كل فرد في الفريق على القرار، أي أن الإجماع يعادل التدعيم والالتزام، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال الاتصالات الواضحة والمفتوحة بين جميع أعضاء الفريق.

يتطلب الإجماع فهماً عميقاً ومناقشة، ويتم الوصول إلى الإجماع عن طريق فهم العملية والرسالة والمشكلة وجميع البدائل الممكنة، وإن مناقشة جميع القوى المقيدة الممكنة

والأسباب والآثار وتفاعلات العملية من جميع وجهات نظر المجموعة ضرورية وأساسية، ويجب أن يحتل الفهم والمناقشة مكاناً هاماً في الإجماع، فالمجموعة يمكن أن تباشر مع العملية للوصول إلى الإجماع.

يتطلب الإجماع صفةَ الاتصال، وخصوصاً الإصغاء والاستماع لوجهات نظر الآخرين، وهذا يعني الانفتاح على أفكار ومخيلات أعضاء الفريق للحصول على الأفكار الجديدة، وهذا يتطلب تغذية للمشاعر والأفكار لجميع أعضاء الفريق والسماح بالوصول إلى

المعلومات المطلوبة وتشجيع المشاركة وتغذية المناقشة بدون انتخاب، وكذلك الموافقة السريعة، وتشجيع دعم الأفكار التي تكون أفضل بالنسبة لكل فرد مع فهم الاختلافات التي تكون أقوى، ويبحث اتخاذ القرار بالإجماع Decision Making Consensus في الوصول إلى استراتيجية حل اربح . اربح Win–Win Solution.

يصنف Harriet Mohr و William L. Mohr في كتابهما دوائر الجودة خطوات عملية التفكير الإبداعي في التالي:

تحديد الهدف:

بالرغم من أنه قد يبدو للوهلة الأولى أن أفراد دائرة الجودة هم على دراية وعلم بأهداف جلسة التفكير الإبداعي، إلا أن الأمر ليس كذلك دائماً، فإتاحة وتوفير بعض الوقت لتحديد الأهداف بوضوح بمساعدة الأعضاء ينجم عنه إزالة أي غموض أو التباس، فعلى سبيل المثال القيام بعملية التفكير الإبداعي «بالنسبة للمشاكل التي تقع ضمن مجال عمل وحدتنا» لا تكون واضحة كما في المشاكل التي تقع في قسم التصميمات الهندسية للأجهزة في وحدة البحث والتطوير.

تسجيل كافة الأفكار:

تتمثل الخطوة الثانية في اختيار فرد يقوم بتسجيل الأفكار، وبما أن أحد مفاتيح النجاح لجلسات التفكير الإبداعي هو توليد الأفكار بشكل سريع ومتلاحق، فإنه قد يكون من المناسب والمفيد في بعض الأحيان أن يكون هناك أكثر من فرد يقوم بتسجيل الأفكار، وأكثر من لوحة ورقية، لاسيما إذا كان عدد أعضاء الدائرة كبيراً.

من القواعد البالغة الأهمية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية تسجيل الأفكار، عدم توجيه النقد عند ارتكاب الأخطاء الإملائية والنحوية، إذ أن الهدف من عملية التفكير الإبداعي يتمثل في خلق وإيجاد الأفكار، وليس في تعلم الإملاء الصحيح، فعندما يُغض النظر عن الأخطاء الإملائية، فإن ذلك سوف يساعد الأعضاء على التطوع للقيام بعملية تسجيل الأفكار.

العصف الذهني والتفكير الإبداعي:

يستخدم العصف الذهني والتفكير الإبداعي من أجل بلوغ مرحلة الاكتفاء والتشبع أو حتى انقضاء الوقت المحدد، إذ يجب أن يبذل أعضاء الفريق قصارى جهودهم لاستحضار الأفكار والحصول على أكبر قدر ممكن منها في ساحة النقاش داخل الاجتماع، فالالتزام بقاعدة نقد الأفكار أو تقييمها في هذه المرحلة يؤدي إلى الشعور بالثقة المتبادلة، بالإضافة إلى تعزيز مسير العملية، أما إذا كان الأعضاء متخوفون من المبادرة وانتهاز الفرص في هذه المرحلة فإنهم لن يتوصلوا أبداً إلى الأفكار الألمعية الشاملة.

وقد يلجأ الأعضاء إلى عملية المساهمة بالأفكار عن طريق الدور «بالترتيب»، وإذا استخدمت هذه الطريقة، فإنه من المحتمل أن يختار الفرد عندما يصله الدور «إحالة دوره إلى من يعقبه» بدلاً من أن يساهم بفكرة في ذلك الدور، إلا أنه عند حلول دور ذلك الفرد مرة أخرى، فإنه قد تكون لديه فكرة يريد المساهمة بها، وهذه العملية المتوالية تزيد من قدرة كل فرد على المساهمة المتكافئة، علاوة على أنها تتيح للعضو المتحفظ نفس القدر من الفرص التي يستحوذ عليها العضو الذي يهيمن بحديثه على النقاش.

وعندما تبدأ الأفكار في الشح والندرة، فإنه يمكن للقائد أن يطلب من الدائرة التفكير في ستة أسئلة رئيسية مستهلة بأدوات الاستفهام التالية: (من، ما، أين، متى، لماذا، كيف)، وتثير أدوات الاستفهام هذه التي يمكن استخدامها في العديد من خطوات عملية حل المشكلات وعملية التفكير من جديد، وعندما يتوانى الأعضاء ثانية عن التفكير، فإنه باستطاعة القائد استخدام طرائق وأساليب أخرى تساعد على خلق أفكار جديدة.

ومن الجدير ذكره في هذا الصدد، أنه عقب قيام دائرة مكونة من فنيي مختبر بعملية التفكير الإبداعي حتى بلوغ حد الاكتفاء والتشبع، قد توصلوا إلى تحديد ثلاث وثلاثين مشكلة تقع داخل إطار عملهم، وطلب منهم القائد تصور الخطوات التي تمر بها عملية الإختبار، ومن ثم سألهم لتوضيح المشاكل المرتبطة بكل خطوة من تلك الخطوات، فما كان منهم إلا مباشرة العمل على رصد هذه المشاكل، بحيث قاموا بعملية التفكير الإبداعي للمشاكل المتعلقة بكل خطوة على حدى، وعند فراغهم من ذلك وجدوا أنهم قد قاموا بتحديد (146) مشكلة تتعلق بخط الإختبار.

إتاحة الفرصة لعملية استقرار الأفكار:

في الوقت الذي تصل فيه المجموعة إلى حد الاكتفاء والتشبع، فإنه من المفضل أن تترك الأفكار المنبثقة عن عملية التفكير الإبداعي فترة من الوقت لكي تختمر، وبالنسبة لدوائر الجودة، فإن فترة الأسبوع التي تتخلل اجتماعات دائرة الجودة تعد كافية لذلك، وتفسح فترة الاختمار هذه المجال لإذابة الشعور بالملكية التي قد تلازم أي فكرة من تلك الأفكار.

المراجعة للحصول على أفكار جديدة:

توفر فترة الاختمار للأعضاء الاهتداء إلى أفكار جديدة يمكن إضافتها إلى تلك القائمة، علاوة على أنها تتيح الفرصة لغير الأعضاء لطرح أفكارهم، إذ يتطلب الأمر عرض هذه القائمة على غير الأعضاء العاملين في نفس نطاق العمل، وبالتالي تتاح لهم نفس الفرص المتاحة للأعضاء لدمج الأفكار وتعديلها، علاوة على ذلك البناء على أفكار الآخرين، وما إلى ذلك،و إن تأجيل الحكم على الأفكار لا يزال يعتبر في الأرجح العامل البالغ الأهمية الذي يجعل عملية التفكير الإبداعي تعمل بنجاح.

التوضيح:

أي توضيح البنود التي يشوبها الغموض في تلك القائمة.

التقييم:

عندما يتم توضيح الغموض يتولى أعضاء الدائرة القيام بعملية تقييم كل بند فيها، إذ يعتبر الوقت مناسباً للقيام بعملية حذف الأفكار غير الملائمة أو غير المجدية والنافعة والإبقاء على الأفكار الأخرى الجيدة، ويتطلب الأمر في هذا إشعار الأعضاء سلفاً بأن هذه المهمة ليست سهلة كما تبدو، نظراً للوقت الذي تستغرقه والرتابة التي تشوبها، وهذا على وجه الخصوص يكون على النقيض تماماً من خطوة التفكير الإبداعي التي يتسم فيها الأعضاء بالروح العالية.

تكون مرحلة التقييم هذه هي الفترة التي يبلغ فيها السأم مَدَاه بالنسبة للدائرة، بعد أن كانت العملية تسير بشكل سريع مطرد، وبنتائج ملموسة واضحة وفجأة تعجز عن التقدم وتغوص في

الغموض، لهذا فإنه يجب أن يكون الأعضاء متأهبين لذلك، وألا يتكدَّروا أو ينزعجوا من جراء ذلك.

إن الغاية من عملية التقييم تتمثل في اختيار إحدى المشاكل من أجل تحليلها ومعالجتها، حيث يقوم الأعضاء أولاً بتقليص القائمة إلى مجموعة معقولة من المشاكل تضم أربع أو خمس مشاكل، حيث يتم فحصها بدقة وبتفصيل، وذلك من حيث سلبياتها وإيجابياتها ومن حيث آثارها، وغير ذلك من المعايير التي تم إقرارها.

وقد يكون من الضروري في هذه المرحلة القيام بجمع بعض البيانات وفي نهاية الأمر يقوم الأعضاء باختيار المشكلة التي يرغبون بالعمل على معالجتها، وتجدر الإشارة إلى أنه في الغالب لا توجد مشكلة ضمن القائمة يكون لها الأولوية المطلقة، وعند مواجهة مثل هذا الأمر فإن الخيار الأفضل يتمثل في اختيار تلك المشكلة التي تجعل من السهولة بمكان حل المشكلات الأخرى، وعندما تتوصل الدائرة إلى قرار في هذا الشأن فإن بإمكانها الانتقال من مرحلة التفكير الإبداعي إلى مرحلة تحليل المشكلة التي تم اختيارها.

وتجدر الإشارة إلى أنه في الخمسينيات من هذا القرن قامَ مجموعة من الباحثين في جامعة هارفارد Harvard بدراسة عملية التفكير الإبداعي، وقد توصلوا إلى مجموعة من الأسباب التي توضح أهمية التفكير الإبداعي كأسلوب ناجح جداً من طرائق وأساليب حل المشاكل، والتي تمثلت في التالي:

- الحدَّ من الكبت النفسي والروح الانهزامية، فالسيل السريع من الأفكار الذي تمطره المجموعة يحركه المقولة التي مؤداها أن الفرد غالباً ينكر المشاكل ويغض الطرف عنها لتتراكم عليه إلى أن تغرقه، الأمرُ الذي لا يمكنه من التفكير في حل جديد مختلف عنها.
- نشر الحماسة.
- تذكية روح المنافسة، فكل فرد يتوق إلى أن تتفوق أفكاره على أفكار الآخرين.

سابعاً: القواعد التي تساعد في عملية التفكير الإبداعي

Rules which Assets in Brain Storming Process:

لكي يتم العمل في التفكير الإبداعي بفعالية، يجب أن يكون قائد المجموعة متأكداً من مبادئ التفكير الإبداعي، لذلك يجب أن يعرف كل عضو القواعد الأساسية التي تساعد في عملية التفكير الإبداعي ويتبعها، والفكرة الجيدة هي القيام بمراجعة القواعد قبل كل اجتماع لكي تحدد المجموعة المدخل الأفضل للتفكير الإبداعي بشكل جيد، ومن أهم القواعد الأساسية للتفكير الإبداعي ما يلي:

- عدم توجيه النقد، أو التقييم، أو الحكم على الأفكار.
- القدرة على الإبداع.
- التركيز على الكم لا الكيف.
- الاستناد إلى أفكار الآخرين.
- تسجيل كافة الأفكار.
- استعمال الأفكار بحرية ومن دون انتقاد.
- تشجيع المشاركة من قبل الأفراد.
- تحديد هدف التفكير الإبداعي بشكل واضح.
- يجب أن يُسأل كل فرد من أعضاء المجموعة.
- من الضروري أن يكون لدى كل فرد فكرة.
- أن تكون جميع الأفكار مكتوبة.

وسوف نقوم بشرح أهم القواعد التي تساعد في عملية التفكير الإبداعي وهي:

عدم توجيه النقد، أو التقييم، أو الحكم على الأفكار:

يعتبر النقد عاملاً معوقاً للتفكير الإبداعي، وغالباً ما يؤدي إلى تثبيط الحماس والإبداع، فقاعدة عدم توجيه النقد تساعد على تنبيه الدائرة إلى أنه ليس هناك وجود لما يسمى بفكرة تافهة أثناء عملية التفكير الإبداعي، نظراً لأن كل فكرة قد تكون بمثابة ركيزة للعبور إلى فكرة أخرى بالغة

الأهمية، وبناء على ذلك يجب عدم تشجيع الأعضاء على النقد الذاتي الذي يوجهه العضو لنفسه منذ إبدائه لفكرة ما، كما أن استخدام عبارات مثل (أنت لن تفضل هذا... ولكن...، ربما لن يصلح هذا)، سوف تحد من إمكانية تدفق المزيد من الأفكار، علاوة على أنها تنبِّئ عن نوع من الاعتذار والروح الانهزامية، ويجب أيضاً عدم تشجيع النقد الإيجابي مثل قولك "فكرة رائعة"، نظراً لأن ذلك قد يحيد ويغير مسار اجتماع التفكير الإبداعي نحو وجهة معينة.

كما يعتبر تقييم الأفكار في هذه المرحلة معوقاً للعملية، فعبارات مثل (لقد قمنا بمحاولة ذلك فيما سبق...، إن ذلك لن يصلح بتاتاً في هذه المنظمة...، أتمزح يا رجل)، قد تحد من طرح المزيد من المساهمات، كما تخلق جواً تسوده السلبية في اجتماع التفكير الإبداعي.

القدرة على الإبداع:

إن عملية التفكير الإبداعي تعني إطلاق العنان لملكة الإبداع والخيال لتعمل بكامل طاقتها، إذ يتطلب العمل المبدع تجشم المخاطر والوصول إلى ما هو جديد ومجهول، وقد تم تعريف عملية الإبداع في مقال كتبه «بل مويرس» على أنها: «أي عملية تفكير يتم بها حل المشاكل بطريقة أصلية ومجدية، والتي تبدأ بتخلي الفرد عن درعه الواقي، وذلك كأن يكون متخوفاً من أن يقوم بدور الأحمق علاوة على تفتحه على التجريب». كما يعتبر الإبداع في بادئ الأمر بمثابة لفت الانتباه إلى الأمور غير المتوقعة، ويجب في أثناء عملية التفكير الإبداعي إتاحة الفرصة لكافة الآراء بغض النظر عن كونها قد تبدو متطرفة أو تافهة، وفي حقيقة الأمر، فإنه يتم تشجيع خلق الأفكار المتطرفة، لأنها غالباً ما تؤدي إلى اكتشافات فريدة ومبتكرة حقاً.

التركيز على الكم لا الكيف:

يتمثل الهدف من عملية التفكير الإبداعي في الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار، فكلما كان عدد الأفكار أكثر، كلَّما تهيأت بذلك الفرصة الفضلى للحصول على فكرة أجدى، وبناءً عليه، فإنه يجب قبول كافة الأفكار وتسجيلها، وفي نفس الوقت تشجيع الأفكار الهزلية باعتبارها تزيل حدة التوتر، وتفسح المجال للتعبير بطلاقة وحرية عن الطاقة الإبداعية لدى المجموعة،

فغالباً ما تؤدي الأفكار إلى نشوء وارتقاء فكرة من محض الخيال إلى واقع عملي. أي تؤدي الأفكار الخيالية إلى أفكار واقعية.

الاستناد إلى أفكار الآخرين:

لا توجد في ظل دوائر الجودة ملكية للأفكار، فبالرغم من أن معظم التنظيمات الأخرى للاجتماعات تعتبر «سرقة» فردٍ ما لفكرة فردٍ آخر واستخدامها أمراً محظوراً، فإن ما يعرف بسرقة يعتبر في اجتماعات التفكير الإبداعي عملية بناء على أفكار الآخرين، وفي نفس الوقت يتم تشجيع مثل هذا الاتجاه، وقد يقوم الأعضاء عند اتباعهم ذلك بتوحيد مفاهيمهم وذلك من أجل تحسين أو تعديل آراء بعضهم البعض، وهذا النوع من تمازج الأفكار يتيح الفرصة للتبادل المطلق للأفكار، والذي غالباً ما يؤدي إلى نشوء وارتقاء فكرة من محض الخيال إلى واقع عملي.

تسجيل كافة الأفكار:

ينبغي تسجيل كافة الأفكار التي نتجت عن اجتماع العصف الذهني والتفكير الإبداعي وتثبيتها في مكان بارز، بحيث يمكن لكل عضو مشاهدتها، وبما أنه من المفروض أن يكون هناك عدد وافرٌ من الأفكار، فإن الأمر يتطلب عدم حصر المساحة المتاحة للتسجيل ضمن نطاق ضيق محدود (على السبورة مثلاً)، فمن الملائم في هذه المرحلة استخدام اللوحات الورقية والأقلام ذات الطرف الصوفي المدبب لتدوين الأفكار عليها، وفي الوقت الذي يتم فيه ملء مساحة الورقة فإنه يمكن الاستمرار في عرضها عن طريق تثبيتها على لوح الفلين المثبت على الجدار، أو على الجدار نفسه، وإذا كانت قاعة الاجتماعات مخصصة بشكل دائم لعقد اجتماعات دائرة الجودة، فإنه يمكن إدخال بعض الترتيبات عليها، وذلك بنصب لوح فليني أو معدني على طول جدار القاعة، وبالتالي يمكن تثبيت اللوحات الورقية إما باستخدام الدبابيس أو القطع المغناطيسية.

ويجب عند تدوين الأفكار استخدام أقل قدر ممكن من الكلمات، علاوة على إعطائها أرقاماً، وذلك لتسهيل عملية الرجوع والإشارة إليها، وإن ترقيم الأفكار يبعث في الأعضاء الشعور

بالإنجاز وذلك بتزايد الأرقام إلى حد أعلى فأعلى، فقد يضع الأعضاء أهدافهم في الوصول إلى أعلى رقم ممكن أثناء سير العملية.

ويوصي (رولنسن) في كتابه الذي ينصب على مناقشة موضوع التفكير الإبداعي، بأداء تمرين للتهيؤ والاستعداد في مستهل اجتماع العصف الذهني (التفكير الإبداعي)، وذلك قبل الخوض الفعلي في عملية العصف الذهني (التفكير الإبداعي) وقد خصص لهذا التمرين فترة وجيزة لا تتجاوز خمس دقائق وذلك لبعث روح الحيوية والنشاط، بحيث يقوم الأعضاء المشاركون بطرح أفكارهم، وتتجلى فكرة هذا التمرين في الخروج باستخدامات جديدة لأشياء مألوفة مثل النظارة، مغسلة المطبخ، أو أنبوب الماء، إذ لا يُعتبر الشيء محل المناقشة ذا أهمية تُذكر إذ لم يكن الهدف من ورائه هو إثارة الفكر الإبداعي، علاوة على



خلق مناخ منطلق تسوده روح الدعابة عن طريق جعل الاجتماع خفيف الوطأة على النفس غير متكلّف، وبذلك سوف يشعر الأعضاء بمزيد من الارتياح عند انغماسهم في العملية.

ثامناً: طرائق التفكير الإبداعي Brain Storming Methods

هناك ثلاث طرائق أساسية للتفكير الإبداعي هي:

- طريقة المناقشة أو المباراة المستديرة Round – Robin Method.
- طريقة العجلة (الحرية) المطلقة Free Wheeling Method.
- طريقة الانسياب والانزلاق Slip Method.

وبالرغم من أن لكل طريقة من هذه الطرائق مزاياها وعيوبها، إلا أن الفريق أو قائد المناقشة سيقوم بالترجيح فيما بينها قبل أن يحدد الأفضل بينها لتحقيق النتائج المرغوبة، وفي بعض الحالات يكون الأسلوب الأفضل هو استعمال مجموعة من الطرائق المتنوعة للتفكير الإبداعي، ففي الواقع يمكن أن نبدأ جلسة التفكير الإبداعي بطريقة المباراة المستديرة أو طريقة الانسياب والانزلاق، ثم نتحول إلى طريقة الحرية المطلقة للحصول على أفكار إضافية أكثر، وسنقوم بدراسة هذه الطرائق على الشكل الآتي:

طريقة المناقشة أو المباراة المستديرة Round – Robin Method:

يساعد كل عضو في المجموعة بالفكرة التي تتعلق بغرض المناقشة، ويجب أن تُسجل كل فكرة على خارطة أو لوحة، فعندما لا يكون لدى أي عضو من أعضاء المجموعة شيء يقدمه للمساعدة، فإنه يمكن أن يحاول عرض فكرة ما، ومن الواجب عرض الأفكار باستمرار حتى لا يتبقى شيء يمكن إضافته، ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي صعوبة سيطرة شخص واحد على المناقشة، لأن كل فرد يُعطى فرصة للمشاركة بشكل كامل، وأما مساوئها أن الفرد قد يشعر بالإحباط Frustration وهو ينتظر دوره.

طريقة العجلة أو الحرية المطلقة Free Wheeling Method:

يطرح كل عضو في الفريق أفكاره بحرية، وتُسجل كل فكرة على خارطة أو لوحة، وتستمر العملية حتى لا يبقى أي شيء آخر يمكن إضافته.

طريقة الانسياب والانزلاق Slip Method:

وهنا يكتب كل عضو في الفريق جميع أفكاره عن المسألة المحددة أو المشكلة المعروضة أو البدائل الممكن طرحها بشكل انسيابي متدفق على قطعة من الورق، إذ يكتب جميع الأفكار الممكنة وعندئذ تُجمع كل الأفكار المطروحة وتُكتب على لوحة.

تتمثل مزايا هذه الطريقة في أن جميع الأفكار وجميع المساعدات المقدمة تكون مجهولة وغير مسمَّاة، أما مساوئها فهي فقدان جزء من الإبداع بسبب عدم قدرة أعضاء الفريق على التفاعل مع أفكار الآخرين، ويقدم الجدول مثالاً جيداً عن جلسة التفكير الإبداعي بالنسبة لمحددات عمل الفريق، إذ يعرض الجدول محددات عمل الفريق.

الرقم المتسلسل	البيـــان	
1	تنازع الشخصيات.	Personalities Conflict
2	مفهوم الأنا أو الذات.	Egos.
3	الإدارة.	Management.
4	الأنماط الإدارية.	Management Styles.
5	اللغة.	Language.
6	الاتصالات.	Communications.
7	عدم الإصغاء والاستماع.	Not Listening.
8	الأفراد الخجولين.	Shy persons.
9	فقدان التحفيز والدوافع.	Lack of Motivation.

10	الأفراد المسيطرون.	Dominant Persons.
11	فقدان الاهتمام والمصالح.	Lack of Interests.
12	فقدان المعرفة الفنية.	Lack of technical Knowledge.
13	المشاركة.	Participation.
14	النظام المنغلق.	Caste System.
15	عدم احترام شخصية الآخرين.	Not Respecting Others Individuality.
16	الفكر المنغلق.	Closed mind.
17	عدم الاهتمام بالأولوية.	Not apriority.
18	عدم التشابه مع المفهوم المحدد.	Not Familiar with Defined concept.
19	الموقع.	Location.
20	عدم التركيز.	No Focus.

محددات عمل الفريق

تاسعاً: تنمية التفكير الإبداعي Brain Storming Development

إن السؤال الهام في هذا المجال هو: هل يمكن تنمية التفكير الإبداعي؟

في الواقع هناك برامج متعددة لتنمية الإبداع والابتكار التي تعتمد على مجموعة من المبادئ التي تُستمد من مصادر متعددة بعضها دراسات علمية، والبعض الآخر خبرات علمية وتطبيقية للعديد من الباحثين النفسيين والتربويين، ومن أهم المبادئ التي يمكن من خلالها تنمية التفكير الإبداعي ما يلي:

أ- مبدأ التعلم والتعليم Learning and Education Principle:

يجب على المعلم الذي يتصدى لمهمة تنمية التفكير الإبداعي لدى طلابه، أن يؤمن بوجوب أن نتعلم ونعلم، وكيف يجب أن نقدر الإنجازات الإبداعية، ومن أهم المحددات التي تؤثر على تنفيذ هذا المبدأ ما يلي:



- مدى القدرة على تمييز ما يعتبر إنتاجاً مبدعاً أو فكراً مبتكراً من جانب الطالب، وهذا الأمر يعتبر صعباً بالنسبة للمعلم أو التقليدي أو الحرفي غالباً، وهو أمر أكثر صعوبة حيث يتعلق بصور غير تقليدية، أو غير محبذة في الإنتاج المبدع أو الأفكار الخلاّقة، أو حين يكون مصدرها طالباً غير محبوب، أو غير مُرضٍ مما يؤثر سلبياً في حسن تقديرنا للنتائج أو الأداء المبدع، ولهذا يعد عائقاً ومحدداً لتنمية مبدأ التعلم والتعليم.
- ميل المعلمين إلى رفع قيمة الناتج المنتهي والجاهز، حتى مع احتمال كونه تقليدياً وليس جديداً، والاستهانة بالنواتج الإبداعية سواء أكانت أفكاراً أم أشياء لم تتهيأ لها فرصة الاكتمال، رغم جدتها ومقدار ما يمكن أن يتوافر فيها من عناصر إبداعية.

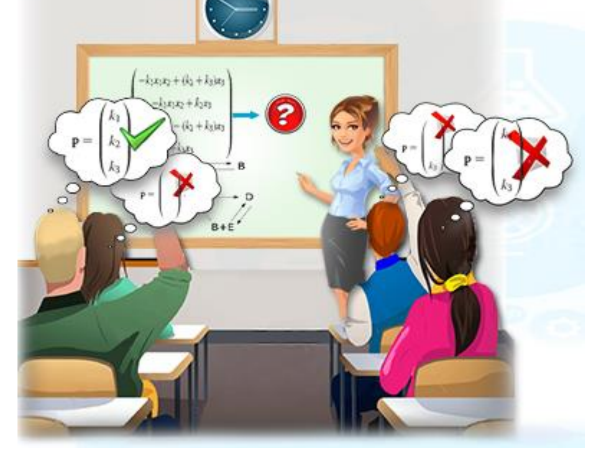
إن إدراك هذين المحددين اللذان يَحُولان دون تقديرنا الواجب لصور التفكير الإبداعي من جانب الطلاب سواء أكان أداء أو إنتاجاً، من شأنه أن يجعل من تحقيق هذا المبدأ أمراً ميسوراً.

ب- مبدأ تنظيم اختيار الأفكار Organizing the Ideas Selection Principle:

يمكن لنا من خلال هذا التنظيم امتحان الواقع وتمحيصه، وأن نحصل على صورة حية وحقيقية عن العالم الذي نعيش فيه، وأن نتجنب التسليم السهل بالأفكار أو التفسيرات الخاطئة حوله.

ومن الملاحظ أنه حتى بالنسبة لنا نحن الراشدون، كثيراً ما نواجه أفكاراً كثيرة تطرح أمامنا، لكن دون أن تتاح لنا فرصة اختبار مدى صحتها، ويترتب على ذلك أمران اثنان هما:

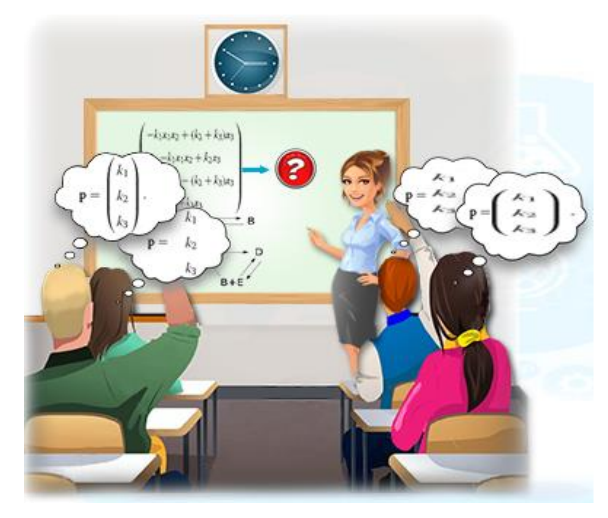
- أن نسلّم بها تسليماً أعمى.
- أن نسقطها من حسابنا وننساها تماماً مهما تكون قيمتها أو أهميتها بالنسبة لنا في وقت ما.



يتمثل العمل بهذا المبدأ من جانب المعلم المعني بتنمية التفكير الإبداعي في صفوف طلابه بأن يطرح مشاكل معينة وأن يقرر بدائل عديدة لحلها، وأن يحث الطلاب على تجربة أو امتحان مدى كفاءة هذه البدائل بصورة منتظمة، ومن ثم يقررون أي الحلول هي الأنسب، ويتخذون قرارهم المستقل في هذا دون تدخل منه.

ج- مبدأ احترام الجديد New Respecting Principle:

كثيراً ما يلاحظ ضيق المعلمين حين يقدِّم إليهم طالب ما إجابات أو أفكاراً غير متوقعة، أو تختلف عما هو مألوف رداً على الأسئلة التي توجه إلى الطلاب أو لكونها لا تتناسب مع معايير تقييمهم لما هو صواب أو خطأ فيها، وبالتالي لا تكون لديهم إمكانات التعامل مع هذه الإجابات المربكة إضافة إلى احتمال أن تكون إبداعية وابتكارية، ولكن إذا تكونت لدينا إعادة إخضاع مثل هذه الأفكار لاختبار مدى صحتها أو واقعيتها أو أصالتها أو جديتها... الخ، فإننا نحدد أساساً نعتمد عليه في تأصيل قدرتنا على التحمل والصبر على الأفكار الإبداعية وغير المألوفة، وعلى الشخصيات المبدعة من طلابنا بحكم ما لديهم من خصال نفسية يشار إلى أنها لا تقع موضع الرضا من المعلمين دائماً.



د- مبدأ الخوف من التفكير السكوني والحلول الجاهزة Principle Fear of Quiet Thinking and Ready Solutions:

يؤكد العديد من الباحثين على خطورة فرض المعلمين لطريقة واحدة من التفكير على الطلاب، أو تأكيد نمط معين في حلهم للمشاكل التي تطرح عليهم، وعدم إتاحة الحرية لهم للتفكير بطريقتهم الخاصة في ظل مناخ يتسم بالتوتر ويسوده عدم التسامح والإلحاح بالتوجيه والمبادرة إلى النقد والتقييم المستعجل للحلول المقترحة.

عموماً، إن ما يجب معرفته، أن هناك أكثر من طريقة لعمل أي شيء أو التفكير فيه، بدءاً من رسم موضوع ما إلى كتابة قصيدة من



الشعر، إلى إعداد وصف مفصل عن ظاهرة التفاعل الكيميائي بين مادتين مثلاً، وكل ما يحتاج إليه الطالب أن تُتاحَ له فرصة أن يعمل ويفكر بطريقته، وأن يتوافرَ له الجو الآمن من النقد، والمتسم بقدر معقول من الحرية والتسامح الفكري، سواء من جانب المعلمين، أو من جانب أقرانه من الطلاب.

هـ - مبدأ إيجاد مناخ ملائم للتفكير الإبداعي Create a Proper Climate for Brain Storming Principle:

تتمثل المواصفات والخصائص الأساسية لهذا المناخ في:



- أن تتوافر فيه فرص الانطلاق المنضبط للطلاب.
- أن يتوافر فيه قدر غير قليل من التسامح مع الأفكار الجديدة، أو المغايرة لما هو مألوف.
- أن يتحقق فيه لكل طالب الشعور بالأمان من أي تهديد.
- أن يغيب منه عنصر الخوف بأي صورة، ومن أي مصدر.
- أن تشيع فيه (سواء بين الطلاب وبعضهم البعض، أو بينهم وبين المعلم) روح التعاون والرغبة في العمل معاً بصورة مرنة وبلا تكلف.
- أن تتاح فيه للطالب فرص الاختيار الحر للوسائط والمصادر التي تعينه على تحقيق أهدافه الخاصة بما ينمي لديه ليس فقط قدرات الإبداع، بل أكثر من ذلك مشاعر الاستمتاع بخبرة الإنجاز المبدع، وبحريته في استخدام خياله الإبداعي الخلّاق.

و– مبدأ تقدير الأفكار الإبداعية Principle of Estimating Creative Ideas:

ليس المهم فقط أن يقدر المعلم الفكر الإبداعي من جانب الطالب، بل لا بدَّ من تعليم الطالب نفسه تقدير أفكاره الخاصة حق قدرها، وأن يزيد من ثقته فيها، وخير أسلوب لتحقيق ذلك أن يُعلَّم الطالب عادة تسجيل ما يفكر فيه على الورق، وسوف يجد أن مجرد قيامه بذلك سوف يعينه على تقدير قيمة خياله وفكره، وفي الوقت نفسه سوف تحميه هذه العادة من الاستغراق في أحلام اليقظة، فضلاً عن أن رؤيته لأفكاره معبراً عنها سوف تشجعه على مواصلة الجهد لتأصيلها، بدلاً من الشرود بعيداً عنها.



في الواقع إن العديد من المخترعين العظام، تبين أنه كانت لديهم عادة تسجيل أفكارهم في حينها ثم العكوف على تقييمها واختبارها بعد ذلك، وحتى تلك الأفكار التي تعتبر من قبيل الوهم أو شطحات الخيال، ومن ثمَّ يجب أن نعود الطالب على تقديرها حق قدرها، وعدم إسقاطها من حسابه وإهمالها، وأن يبادر إلى تسجيلها من أجل لحظة أخرى تتاح له فيها فرصة تقييمها على مهل، ولسنا بحاجة إلى التأكيد بأن الكثير من الأفكار الإبداعية العظيمة في تاريخ حضارتنا بدت من أول أمرها شطحات خيال جامح، وصوراً من الوهم مبالغ فيها.

ز – مبدأ تجنب الضغوط المتبادلة Avoid of Cross – Pressures Principle:

دلت الشواهد على أن الطلاب الأكثر إبداعاً من غيرهم يتعرضون أو يعرضون أنفسهم لصور عديدة من الأذى (غالباً الأذى النفسي) من جانب الأفراد المناظرين أو من جانب أقرانهم، أو الزملاء في العمل، وإن هذه الصور من الإيذاء أو التصرفات غير اللائقة أو الضغوط المضايقة تتفاوت كماً وكيفاً مع تدرج الطلاب في صفوف الدراسة.

قدم بعض الباحثين ما يمكن أن يعتبر مبادئ يجب اتباعها، إذ يمكن اللجوء إليها لبلوغ هذا الهدف، وبالتالي يمكن توظيفها من جانب المعلمين في موقف تنمية التفكير الإبداعي لدى الطلاب وتتعلق هذه المبادئ بجانبين:

الجانب الاجتماعي:

يجب تعليم الطالب:

- الحفاظ على ثقته بنفسه دون أن يكون عدوانياً.
- صون حقه في أن يفكر وأن يعمل مستقلاً عن الآخرين دون أن يبدو منعزلاً عنهم.
- الحرص على أن يكون ودوداً واجتماعياً مع الآخرين دون رفع الكلفة معهم.
- معرفة قدر نفسه فيكون متواضعاً دون خضوع ومهاوداً ولكن ليس إلى حد الاستسلام.
- تأكيد رأيه دون أن يكون مستبداً.
- يجب أن يكون في علاقاته مع الآخرين أميناً وصادقاً ودبلوماسياً دون قبول منه بما لا يمكن قبوله، أو الرضا بما يتعارض مع اتجاهاته وقيمه وأهدافه... الخ.
- يجب أن يحفظ دوافعه بصورة مهذبة من السلوك في محاولته إحراز كسب ما، لكن دون اللجوء إلى التلاعب أو المناورة.

الجانب العقلي:

يجب تعليم الطالب:

- كيف يكون واسع الأفق وغير سطحي.
- أن يكون عميق المعرفة، دون أن يكون حرفياً أو عابداً للنصوص.
- أن يكون حاسماً في حكمه دون أن يبدو متسلطاً، أو مفرطاً في النقد.

قد يبدو أن تنمية مثل هذه السلوكيات في الطلاب الواعدين بالإبداع من الناحية العملية أمراً صعباً، إن لم يكن شاقاً أيضاً، ومع ذلك فالمحاولة من جانب المعلم تستحق الجهد حقيقة.

الأهم من ذلك أن نعي أننا هنا بصدد وضع الطالب المبدع أمام نموذج السلوك الذي يتيح له . إذا اتبعه . تجنب ما يمكن أن يتعرض له من ضغوط أو مضايقات أقرانه، أو زملائه أو المحيطين به عموماً.

هـ – مبدأ تجنب الخوف من الإبداعات العظيمة Avoiding Fear from Great Creativities Principle:

يشعر المعلمون الممتازون في موقف الإشادة بالإنجازات الإبداعية العظيمة بإحساسين



متناقضين هما:



- الإحساس بضرورة تأكيد عظمة وإعجاز هذه الأعمال في نفوس الطلاب.
- الإحساس بالذنب على نحو ما، لأنهم يولدون ما يشبه الرهبة في نفوس الطلاب تجاه هذه الأعمال مما يجعلهم

ينظرون إليها على أنها معجزات غير قابلة للتكرار، وهذا ما يشكل عائقاً أمام تصور قدرتهم على الإبداع بصورة أو بأخرى.

إن مثل هذا الإحساس بالرهبة يمكن تبديده على أي حال إذا أتيحت الفرصة للمعلمين لكي يوضحوا تفصيلات الطرائق التي تبعها العَالِم أم الفنان مثلاً في إنجاز هذا العمل، والوقت الذي استغرقه في إتمامه، والظروف التي عايشها مع تقدم العمل فيه والإمكانات والوسائل التي توافرت له، والعوامل التي ساعدت على إنجازه لهذا العمل على هذا النحو من الإبداع والاكتمال... الخ.

إن تقديم مثل هذه المعلومات عن العمل يصحح كثيراً من تصورات الطالب عنه، ويجعله يكفُّ حتى بينه وبين نفسه عن اعتبار مثل هذا العمل معجزة فوق طاقة البشر في الحاضر والمستقبل، وبالتالي يستعيد ثقته في قدرته، وبأنه يمكنه هو أيضاً، إذا توافرت له الفرص والعوامل نفسها، أن ينتج عملاً أصيلاً مبدعاً يمكن أن يدخل مع الأيام في عداد الأعمال العظيمة، ويثير التقدير والانبهار بالدرجة نفسها، والواقع أنه من بين ما يمكن أن نلجأ إليه كمعلمين لتبديد هذه الرهبة بالنسبة للأعمال العظيمة التأكيد على ما يلي:



- إننا جميعنا نملك رصيداً من القدرات الإبداعية، يمكن لأي منا توظيفها في المجال الملائم لميوله واتجاهاته المهنية أو العملية أو الفنية أو غيرها.
- أنه بالرغم من أن شخصاً ما أمكنه إنجاز مثل هذا العمل في الماضي، فإنه لا يزال بالإمكان إنجاز عمل مثله، بل يمكن أن يكون أعظم منه في الحاضر أو المستقبل، وأنه لا تزال هناك إنجازات إبداعية عديدة تنتظر من يكتشفها من بين صفوفنا.
- أنه حين تغلق أمامنا سبل الحل لمشكلة ما، فليس معنى ذلك عجزنا عن التوصل إلى حل، بل حاجتنا إلى مزيد من المعرفة بأساليب وطرائق جديدة للعمل ومصادر أخرى للمعرفة الأفضل بحدود المشكلة.

- إن أي حل لمشكلة ما قد لا يتحقق دائماً نتيجة الدراسة المتأنية أو التي تستغرق زمناً، بل يمكن أن يبزغ الحل فجأة في لحظة انشغالنا بأشياء أخرى بعيدة عنه تماماً، أو في وقت الراحة من عناء التفكير فيه، وهذا يعني أنه يجب ألا نقلق إذا تأخرنا في التوصل لحل، وألا نتعجل بلوغه بصورة تستثير الإحباط والتوتر، وأخيراً يجب على المنظمة أن تهتم بدراسات التفكير الإبداعي وطرائقه وخطواته وتقاناته وعملية توليد وفحص الأفكار، وكذلك تنمية التفكير الإبداعي فيما يتعلق بالتعلم والتعليم، وتنظيم اختيار الأفكار، واحترام الجديد، والخوف من التفكير السكوني والحلول الجاهزة، وإيجاد المناخ الملائم له، وتقدير الأفكار الإبداعية، وتجنب الضغوط المتبادلة، وتجنب الخوف من الإبداعات العظيمة أيضاً.

عاشراً: التفكير الإبداعي والتفكير العمودي

Vertical Thinking & Lateral Thinking

سندرس العلاقة بين نوعي التفكير في النقاط التالية:

الاختلافات بين نوعي التفكير Differences Between Two Thinking:

تظهر الاختلافات بين التفكير الإبداعي والتفكير العمودي في النقاط التالية:

طبيعة التفكير:

التفكير الإبداعي توالدي، والتفكير العمودي انتقائي، فالمهم في التفكير العمودي هو الوصول إلى الحقيقة، أما التفكير الإبداعي فيسعى للوصول إلى الإغناء والإثراء، الذي يمثل الشيء الهام بالنسبة له.

يقوم النوع الأول من التفكير بانتقاء واختيار أسلوب محدد، ويستثني الأساليب الأخرى الممكنة الاستخدام، كما في اختيار الطريق الأسهل لحل مشكلة معينة.

يسعى النوع الثاني للوصول إلى مجموعة من البدائل التي يولدها، ويختار الأفضل والأحسن منها.

يقوم التفكير الإبداعي بتوليد وابتكار مجموعة من الطرائق الهامة، أما التفكير العمودي فيحاول اختيار أفضل الطُرُق.

اتجاه التفكير:

يسير التفكير العمودي باتجاه محدد، ويسعى التفكير الإبداعي لخلق وابتكار هذا الاتجاه:

- يسير الفرد في استخدام التفكير العمودي في اتجاه محدد لحل مشكلة ما، ويستخدم في هذا الاتجاه طرائق وأساليب محددة ومعروفة.

- يسير الفرد في حالة التفكير الإبداعي باتجاه الحركة والتغير، أي أنه يسعى لاتباع اتجاه معين عن طريق خلقه وابتكاره.

مثال: أثناء القيام بتقييم تجربة معينة، إذا استخدمنا طريقة التفكير العمودي فإننا نسعى للوصول إلى نتيجة معينة من خلال تصميم هذه التجربة، أما إذا استخدمنا طريقة التفكير الإبداعي، فإن تصميم التجربة يتم بهدف إيجاد فرصة لتغير أفكار الفرد، ولا يعتبر التغير هو نهاية المطاف، بل إنه محاولة لإعادة تشكيل أنماط معينة.

طريقة التفكير:

التفكير العمودي تحليلي، والتفكير الإبداعي استثاري، فمن أجل التمكن من استخدام الخصائص الاستثارية للتفكير الإبداعي، يجب على الفرد أن يكون قادراً على متابعة خصائص التفكير العمودي الانتقائية.

نمط التفكير:

التفكير العمودي تسلسلي، والتفكير الإبداعي وثاب:

- يتقدم الفرد في حالة التفكير العمودي للأمام خطوة واحدة في الوقت الواحد، وتعتمد كل خطوة على ما سبقها من خطوات وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وعند التوصل إلى نتيجة ما، تكون صحتها مثبتة بسبب صحة الخطوات التي أدت إليها.
- لا داعي لأن تكون الأفكار متسلسلة في حالة التفكير الإبداعي، فقد يقفز الفرد إلى فكرة جديدة وبعدها يقوم بعملية سد الفجوة.

خطوات التفكير:

يجب أن تكون جميع خطوات العمل في التفكير العمودي صحيحة، على عكس التفكير الإبداعي:

- جوهر التفكير العمودي هو وجوب صحة جميع خطوات العمل، وهذا ما يشكل إحدى العناصر الهامة في التفكير العمودي، وبدون وجود هذا الوجوب لا يكون هناك تفكير منطقي أو رياضيات.
- لا حاجة للصحة في كل خطوة في التفكير الإبداعي طالما أن النتيجة صحيحة.

استخدام النفي في التفكير:

حيث يستخدم النفي في التفكير العمودي على عكس التفكير الإبداعي، فهناك مواقف معينة توجب أن يكون الفرد مخطئاً، كي يكون على صواب في النهاية، ويحدث مثل هذا عندما يحكم على فرد ما بالخطأ وفقاً للإطار المرجعي الحالي، ولكن يتبين فيما بعد أنه على صواب عندما يتغير الإطار المرجعي نفسه، وحتى لو لم يتغير الإطار المرجعي، فمن المفيد أن تمر في المنطقة الخطأ كي تصل إلى موقف يمكن من خلاله رؤية طريق الصواب.

التصنيف في طريقة التفكير:

يستبعد التفكير العمودي الأشياء التي ليس لها علاقة، ويرحب التفكير الإبداعي بالتغيير:

- يكون التصنيف مفيداً عندما يكون هناك انسجام بين الأجزاء، ويحدث هذا الأمر في التفكير العمودي، حيث يعتمد على تصنيف شيء كعضو في مجموعة أو يستثنيه منها، فإذا انتمى شيء إلى مجموعة فمن المفروض أن يبقى فيها.

- يتغير التصنيف في التفكير الإبداعي، إذ تتغير النظرة للأشياء، فالمجموعات أو الزمر غير ثابتة، وذلك كي تساعد على تمييز الأشياء، حيث أنها إشارات تساعد على الحركة، وتستخدم الإشارات في التفكير الإبداعي من أجل تسهيل العمل مؤقتاً وليس لفترات دائمة.

- يعتمد التفكير العمودي اعتماداً كبيراً على التعريفات المحددة الثابتة كما هو الحال في الرياضيات، حيث لا يغير معنى الرمز الذي تمَّ استخدامه فيما هو مقصود شيئاً.

- التغيير المفاجئ في المعنى يكون مفيداً لإثارة مفاهيم التفكير الإبداعي.

طرق التفكير:

يمر التفكير العمودي بالطرق الأكثر ترجيحاً، ويمر التفكير الإبداعي بالطرق الأقل ترجيحاً:

- قد يتعمَّد التفكير الإبداعي الطرق المقلوبة، فالرغبة في اكتشاف الطرق الأقل ترجيحاً هي المهمة، لأنه لا يوجد غالباً سبب آخر لاكتشاف مثل هذه الطرق، فعند مدخل

الطريق غير المرجح، لا يوجد ما يوضح أهمية اكتشافه، ومع ذلك فقد يقود إلى ما هو نافع ومفيد.

- يتم التحرك في الطريق الواضح المعالم حتى النقطة المطلوبة في حالة التفكير العمودي.

عملية التفكير:

التفكير العمودي عملية محدودة، والتفكير الإبداعي عملية احتمالية:

- يتوقع صاحب التفكير العمودي التوصل إلى إجابة، فعند استخدام طريقة في الرياضيات مثلاً يكون الجواب مؤكداً.
- قد لا يوجد جواب قطعي في نمط التفكير الإبداعي.
- يزيد التفكير الإبداعي من فرص إعادة تركيب الأنماط، ولكن قد لا يتحقق هذا الحل.
- يعطي التفكير العمودي وعوداً بحلول.
- لا يقدم التفكير الإبداعي وعوداً ولكنه يضاعف من فرص التوصل إلى الحلول المثلى.

مواقف هامة تتعلق بالتفكير الإبداعي

Important Positions Related Lateral Thinking:



هناك الكثير من المواقف الهامة التي ترتبط بالتفكير الإبداعي نذكر منها:

- بالرغم من تقدير فعالية الحلول الناجمة عن التبصر وقيمة الأفكار الجديدة، فإننا لا نلحظ طريقة عملية لاستخدامها، فالفرد ينتظر الحلول حتى تحصل، وبعدئذ يعرف أنها حصلت فعلاً.

- قد يقال عندما يتم التوصل إلى حل معين بواسطة التفكير الإبداعي، أن ثمة طريقاً منطقياً كان من الممكن أن يؤدي لنفس الحل، فما هو مفروض كتفكير إبداعي ليس مجرد حجة للوصول إلى تفكير منطقي أفضل.
- بما أن التفكير الفعال في الواقع هو تفكيرٌ منطقيٌ، فإن التفكير الإبداعي هو جزءٌ من التفكير المنطقي، ومن الناحية العملية فإن وضع التفكير الإبداعي ضمن التفكير المنطقي يجعل التمايز بينهما غير واضح وغير مطروق.
- إن التفكير الإبداعي يشبه الاستقراء، وهناك تشابه بين الاستقراء والتفكير الإبداعي من حيث أن كليهما يعملان من خارج الإطار أو النظام بدلاً من داخله، ومع ذلك فإن التفكير الإبداعي يمكن أن يعمل من داخل النظام من أجل الوصول إلى إعادة تشكيل أنماط جديدة.
- ليس التفكير الإبداعي طريقة تفكير متعمد، ولكنه منحة يمتلكها البعض ويفتقدها الآخرون باعتبار أن الموهبة لا يمكن تعلمها، وليس هناك غموض في التفكير الإبداعي، فهو وسيلة لمعالجة المعلومات والتعامل معها.
- إن التفكير الإبداعي والتفكير العمودي يتمِّم أحدهما الآخر، فقد يقوم التفكير الإبداعي بزيادة فعالية التفكير العمودي بتقديمه بدائل كثيرة للانتقاء منها، كما أن التفكير العمودي يضاعف من فعالية التفكير الإبداعي بحسن استخدام الأفكار التوالدية.

وفقاً لما سبق، وبما أن التفكير العمودي يختلف تماماً عن التفكير الإبداعي، فقد يشير الكثير من الأفراد إلى عدم الارتياح له، فهم يفضلون بأن يشعروا بجزء من التفكير العمودي أو أنه لا وجود له، ولكن في الواقع يقوم العقل بمعالجة المعلومات بطريقة خاصة ومتميزة، وهي فعالة وذات فوائد عملية هامة، ولكن تعتريها بعض المعوقات، وبشكل خاص، إن العقل ماهر في تكوين أنماط ومفاهيم، ولكنه غير ذلك في إعادة تركيب هذه الأنماط لتحديثها، وبسبب هذه المعوقات المتأصلة تبرز الحاجة للتفكير الإبداعي.

الخلاصة

يعتبر التفكير الإبداعي أو العصف الذهني Brain Storming أسلوباً شائع الاستخدام في دوائر رقابة الجودة Quality Control Circles (Qcc)، وذلك لأنه يفتح الباب للبديهة والإبداع والحماس والابتكار، كما يفتح الأذهان وملكة التخيل.

يعتبر التفكير الإبداعي بمثابة التطبيق العملي لمفهوم جماعي متعاون، والذي يقوم على فكرة أن الكل أكثر ثراء وعظمة من أي جزء من الأجزاء المكونة له، فعند توحيد جهود الأعضاء وإمكاناتهم لن يتوصلوا إلى حلول أفضل للمشكلات فحسب، وإنما يتم إثراؤهم ذاتياً عن طريق توسيع مداركهم وأفق معارفهم ومعلوماتهم.

يعرَّف التفكير الإبداعي على أنه: «طريقة جماعية تشجع التفكير الجماعي لإيجاد وخلق الأفكار»، وهذا يعني أن الهدف الأساسي للتفكير الإبداعي هو تشجيع عملية توليد الأفكار، بحيث تضاف إلى القوة الإبداعية للفريق.

تشير القيمة الأساسية للتفكير الإبداعي في الواقع إلى أنه يمكن أن يكون هناك أكثر من طريقة واحدة للنظر في المشكلة ومناولتها ودراستها بشكل جيد، فقد يكون ذلك من خلال التفكير الإبداعي، أو الأفكار الفردية، أو التفكير الذي يخلق أفكاراً جديدة، أو الحصول على أفكار من الآخرين، أو تحسين للأفكار الموجودة الموضوعة في الاعتبار، وبذلك فإن أغلب الأفكار المقدمة من الفريق تتيح خلق فرصة أو حل مناسب.

يستخدم العصف الذهني والتفكير الإبداعي من أجل بلوغ مرحلة الاكتفاء والتشبع أو حتى انقضاء الوقت المحدد، إذ يجب أن يبذل أعضاء الفريق قصارى جهودهم لاستحضار الأفكار والحصول على أكبر قدر ممكن منها في ساحة النقاش داخل الاجتماع، فالالتزام بقاعدة نقد الأفكار أو تقييمها في هذه المرحلة يؤدي إلى الشعور بالثقة المتبادلة، بالإضافة إلى تعزيز مسير العملية، أما إذا كان الأعضاء متخوفون من المبادرة وانتهاز الفرص في هذه المرحلة فإنهم لن يتوصلوا أبداً إلى الأفكار الألمعية الشاملة.

التمارين

1. عرف التفكير الإبداعي

....

....

2. عدد خطوات عملية التفكير الإبداعي

....

....

3. اشرح القواعد التي تساعد في عملية التفكير الإبداعي

....

....

4. حدد طرائق التفكير الإبداعي

....

....

5. اشرح مبادئ تنمية التفكير الإبداعي

....

....

6. برأيك ما هي العلاقة بين نوعي التفكير الإبداعي والتفكير العمودي؟

....

....

الوحدة التعليمية السابعة

التدريب على الحلول الإبداعية والتعاون الذهني

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

1. يتعرف على المداخل الابتكارية الإبداعية لحل المشكلات
2. يميز بين مستويات المداخل الابتكارية الإبداعية لحل المشكلات
3. يعرف مفهوم التدريب
4. يعدد مبررات استخدام التدريب الإبداعي
5. يحدد مداخل التدريب الإبداعي
6. يقدم مفهوماً لمصطلح "التعاون الذهني"
7. يتعرف على أهداف التعاون الذهني
8. يتعرف على دور كل طرف من أطراف مجموعة التعاون الذهني
9. يعدد فوائد التعاون الذهني
10. يتعلم خطوات عملية التعاون الذهني

أولاً: مقدمة Introduction

من الطبيعي جداً أن تواجه المنظمات الكثير من المشكلات أثناء مسيرة حياتها، فقد توفر لها هذه المشكلات فرص التحدي ومن ثم إثبات ذاتها، لذلك يجب أن توفر هذه المنظمات القدرة على حل ومعالجة هذه المشكلات وفي الوقت المناسب أيضاً، ولكن في كثير من الأحيان قد لا يتوافر لها الطرائق والأساليب التي يمكن اتباعها لحل هذه المشكلات وهذا ما قد يؤدي إلى حلول ونتائج للقرارات المتخذة بشأن هذه المشكلات.



يمكن للمنظمات أن تتبنى العديد من الطرائق الأساسية للوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات، ويمكن تصنيف هذه الطرائق في ثلاث فئات أساسية هي:

- الطرائق المنطقية Logical Methods.
- الطرائق الابتكارية الإبداعية Innovative & Creative Methods.
- الطرائق المحوسبة Computerized Methods.

يتميز كل نوع من هذه الأنواع بمداخله المتميزة في الحل الإبداعي للمشكلات، وما يهمنا في هذه الطرائق هو النوع الثاني المتمثل في الطرائق الابتكارية والإبداعية لحل المشكلات، حيث تتضمن العديد من المداخل التي تتباين فيما بينها من حيث طبيعة الهدف والإجراءات التي يتطلبها كل مدخل من أجل معالجة وحل المشكلات، وتختلف هذه المداخل من حيث درجة شدتها واستخدامها، وفي الوقت نفسه هناك العديد من هذه المداخل المشهورة والمستخدمة بكثرة في تقديم الحلول الابتكارية والإبداعية للمشكلات.

مما سبق نجد أنه من الضروري دراسة هذه المداخل الابتكارية والإبداعية، وبيان أهميتها ومبررات استخدامها في حل المشكلات، والتدريب على الحل الإبداعي لها، وسنستخدم أيضاً مدخل التعاون الذهني باعتباره أسلوباً ابتكارياً إبداعياً متميزاً في حل المشكلات.

ثانياً: المداخل الإبتكارية الإبداعية لحل المشكلات Innovative, Creative Approaches to Solve Problems

سندرس المداخل الابتكارية الإبداعية لحل المشكلات في النقاط التالية:



أنواع المداخل الإبتكارية الإبداعية Types of Creative, Innovative Approaches:

تحاول المنظمات خلال مسيرة حياتها اليومية مواجهة مشكلاتها بأساليب ومداخل وطرائق عديدة، ومن أهم المداخل والطرائق التي استخدمتها منذ البداية المداخل التالية:

طريقة أو أسلوب المحاولة والخطأ Error and Attempt Method:

استخدمت هذه الطريقة كمدخل للتصدي للمشكلات، وهذه الطريقة نجحت في بعض المرات وأخفقت في بعضها الآخر، لذلك فقد اكتشفت المنظمات أن أسلوب المحاولة والخطأ كثير المخاطر وباهظ التكاليف والعيوب مما جعلَ المنظمات تفكر بحلول وطرائق أخرى متعددة ومتنوعة.



طريقة وأسلوب التجارب السابقة Last Experiences Method:

لقد فكرت الكثير من المنظمات بأن تكون طريقة وأسلوب التجارب السابقة هي المنهج الملائم لحل المشكلات التي تواجهها، خاصة وأن هذا المدخل يمكن الفرد من توظيف رصيده من الخبرات والإمكانات العقلية في التعامل مع المشكلات، وقد لاقى هذا المدخل قبولاً كبيراً من قبل الأفراد المهتمين بالحصول على حلول للمشكلات، ولكن الصعوبات التي يعاني منها



هذا المدخل حالت دون الاعتماد عليه كمدخل رئيسي لحل المشكلات، ومن أهم العيوب التي تشوبه هي عدم إمكانية تعليمه على نطاق واسع، وهذا يعود إلى التباين في تجارب وخبرات الأفراد، خصوصاً وأن الاستفادة من التجارب تحددها ظروف الأفراد والمشكلات التي تواجهها.

الطريقة أو الأسلوب العلمي Scientific Method:

إن العيوب التي تشوب الطريقتين السابقتين دفعت الكثير من الباحثين إلى التفكير في إيجاد مدخل وأسلوب جديد دعي باسم المدخل العلمي Scientific Approach، وهذا الأسلوب يقوم على اتباع خطوات معينة ومتسلسلة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، إذ يمكن التوصل من خلال هذه الخطوات إلى الكثير من البدائل أو الحلول التي يمكن المفاضلة فيما بينها واختيار أنسبها لمعالجة وحل المشكلة.



يعد هذا المدخل من أكثر المداخل شيوعاً، وبخاصة في حالات التدريب، إذ أنه من السهولة بمكان تدريب الأفراد على اتباعه واستخدامه بغض النظر عن النتائج المترتبة عليه، ويعترف الكثير من المهتمين بأهمية هذا المدخل، ورغم ذلك فإنه لا يصلح للاستخدام في جميع المواقف والحالات، لذلك فإن هناك ضرورة لتوظيف مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري لدى الأفراد والجماعات بشكل أوسع في حل الكثير من المشكلات التي نواجهها.

الطريقة أو الأسلوب الإبداعي Creative Method:

تعد هذه الطريقة قديمة في حل المشكلات، بل إنها في واقع الأمر أقدم من الأسلوب العملي، فقد ارتبط استخدامها لدى الفرد بتوظيف الحدس والبديهة، ولكن تم التأكيد عليه من قبل الأفراد الذين يؤيدون استخدام المهارات العقلية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويتيح هذا المدخل للمنظمة إمكانية اكتشاف فرص جديدة للتعامل مع المشكلات التي تواجهها.



مستويات المداخل الابتكارية الإبداعية لحل المشكلات

Levels of Creative, Innovative to Solve Problems:

تتمثل المستويات التي تستخدم فيها المداخل الابتكارية الإبداعية لحل المشكلات في المستويات الثلاثة التالية:

على مستوى الفرد On the Individual Level:

إن توظيف المداخل الابتكارية الإبداعية في حل المشكلات على مستوى الفرد سيتيح له استثمار الطاقات والقدرات الإبداعية الموجودة لديه، ذلك أن الفرد من المحتمل ألا يستخدم في الظروف العادية . إلا في أجزاء محدودة جداً . قدراته الإبداعية والابتكارية، فالكثير من الأفراد يتركون الأشياء تقع بدون تدخل مباشر منهم، لأن ذلك يجنبها الوقوع في كثير من المشكلات.

لقد أثبتت الكثير من الدراسات الابتكارية الإبداعية أن كل فرد لديه القدرة التي تمكنه من العمليات الابتكارية الإبداعية، إلا أنه يجب التحفيز والتشجيع لإظهار هذه القدرة الكامنة وتحريكها للوصول بها إلى أعلى طاقاتها، وبذلك يمكن استثمار القدرات الفردية في حل المشكلات وإيجاد مداخل ابتكارية إبداعية لهذا الحل، ومواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بالعمل.

على مستوى الجماعة On the Group Level:

إن كل ما قيل عن المداخل الابتكارية الإبداعية على مستوى الفرد يمكن أن يسري على مستوى الجماعة، وذلك لأن الجماعة تمثل مجموعة من الأفراد يعملون معاً من أجل حل المشكلات بعد اكتشافها، أو من أجل منع حدوثها، إن الابتكار والإبداع على مستوى الجماعة يعد من أهم الموضوعات المعاصرة في عالم الأعمال اليوم، لاسيما على نطاق إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، وتتجلى الأهمية القصوى لهذا الموضوع في الكثير من الطرائق الابتكارية الإبداعية الجماعية المستخدمة ومنها:

- طرائق العصف الذهني أو التفكير الإبداعي Brain Storming.
- طرائق التعاون الذهني أو التعاون الإبداعي Synectics.

وتعد هاتان الطريقتان من أهم الطرائق الابتكارية الإبداعية الجماعية، هذا بالإضافة لوجود الكثير من الطرائق الأخرى، إلا أن الاستخدام الأكثر من قبل الجماعة للطرائق الابتكارية الإبداعية يقع في هاتين الطريقتين لحلول المشكلات واتخاذ القرارات.

إن تبني المدخل الجماعي للمداخل الابتكارية الإبداعية يساعد أعضاء الجماعة في التحديد المناسب للمشكلة، وبالتالي تقديم مجموعة متميزة من البدائل والحلول المتعددة، ووضع المعايير المناسبة التي تمكنهم من المقارنة بين هذه الحلول والبدائل، ومن ثم اختيار البديل أو الحل الأمثل.

على مستوى المنظمة On the Organization Level:

إن المداخل الابتكارية الإبداعية على مستوى المنظمة تعد ضرورية وهامة، وذلك لأن المهارات والخبرات المطلوبة لبقاء المنظمات واستمرارها وقيامها بأدوارها المختلفة قد تغيرت عما كانت عليه في السابق، فالمنظمات الحالية والمستقبلية تواجه تحديات وتعقيدات وتغيرات ومشكلات لم تكن موجودة من قبل، وإن المنظمات الناجحة يجب أن توظف أكبر قدر ممكن من طاقاتها الفردية والجماعية، وذلك من أجل إيجاد الأفكار والحلول الابتكارية الإبداعية التي تساعدها على التكيف مع متطلبات واحتياجات التغيير والظروف التي تعيش فيها.

مقارنة بين مستويات المداخل الإبتكارية الإبداعية

Comparison between Levels of Creative, Innovative Approaches:

إن التدريب على الحلول الإبداعية للمشكلات لا يقتصر على الفرد أو الجماعة وإنما يمتد إلى مستوى المنظمة أيضاً ومن ثم المجتمع ككل، وذلك على اعتبار أن المنظمات هي اليوم المكان الملائم لرعاية واحتضان وتنفيذ الأفكار الإبداعية بغض النظر عن المستوى الذي صدرت عنه.

فالإبداع في الوقت الحالي يشكل ضرورة هامة لمنظمات اليوم، وذلك لأن الدور الذي تمارسه المنظمات في الوقت الحالي يختلف عن دورها فيما مضى، وبالتالي فإن المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة تختلف أيضاً، فهي مرهونة حالياً بالكثير من التغيرات والتبدلات، وذلك باتباع الكثير من الطرائق والأساليب والتقانات التي تتطلب منها إيجاد الوسائل الكافية والملائمة للتكيف مع التغيرات والتبدلات وتوجيهها، لهذا فإن المنظمات الناجحة تحاول أن توظف أكبر قدر ممكن من طاقاتها الفردية والجماعية بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن أيضاً من الأفكار الإبداعية التي تساعدها في التكيف مع متطلبات واحتياجات التغيير والظروف التي تعيشها.

مما سبق يمكننا القول، أن ما سبق عرضه لا يمثل إلا أجزاء محددة من أنشطة متعددة يمكن أن يوظف فيها الإبداع وبشكل خاص في مجال حل المشكلات، وهناك الكثير من المنادين بضرورة استخدام المدخل والأسلوب الابتكاري الإبداعي في حل مشكلات المنظمات على اختلاف أنواعها.

وحتى على مستوى المجتمع فنحن بحاجة لتبني مثل هذا الأسلوب الهام في حل مشكلات الصحة والأمن والتعليم والتوظيف والفقر والتلوث بأشكاله المختلفة، وقضايا الإصلاح الإداري والاقتصادي والتنمية الإدارية والتدريب والتطوير والتحسين ورفع مستويات المعيشة، وبالرغم من ذلك فإن تحقيق هذا المستوى الإبداعي ليس بالأمر السهل، فهو يتطلب التزاما قوياً من كافة الجوانب سواء الفرد أم الجماعة أم المنظمة. وأخيراً فإن الإبداع يحتاج للتغيير، فهو ذو علاقة مباشرة معه.

ومن أجل تحقيق أي نوع من التغيير المطلوب لا بد من توفير الإمكانات والطاقات الفردية والجماعية والمشاركة والحماس لتحقيق الإبداع، ولهذا فإن تبني المدخل الإبداعي كأسلوب لحل المشكلات سيمكن المنظمات والعاملين فيها من التعامل مع المشكلات التي تواجههم بفاعلية إضافة إلى التلاؤم مع البيئة المحيطة بهم أيضاً.

ثالثاً: التدريب على الحلول الإبداعية للمشكلات

Training to Creative Solution for Problems:

سندرس هذه الفقرة في النقاط التالية:

مفهوم وأهمية التدريب Concept and Importance of Training:

مفهوم التدريب:

يتضمن مفهوم التدريب Training التطوير المنظم للمعارف والمهارات والاتجاهات المرتبطة بفرد ما، بحيث يقوم بالأداء الصحيح لعمل ما في الوقت الحالي أو المستقبلي، ويشكل التدريب نوعاً خاصاً من التربية يتم من خلاله تكوين أو تعديل أو تحديث مهارات سلوكية مهمة للفرد والمنظمة التي يعمل بها، وذلك باتباع طرائق علمية تطبيقية، ويركز التدريب في المجالات الإبداعية وحلول المشكلات على تطوير مهارات الأفراد على اختلاف مستوياتهم والوظائف التي يمارسونها، بغرض استخدام الوسائل الإبداعية المتوفرة للوصول إلى الحلول الصحيحة للمشكلات التي تواجههم في أعمالهم.

أهمية التدريب:

هناك الكثير من الفوائد التي يمكن تحقيقها نتيجة تدريب الأفراد على الإبداع في حل المشكلات من أهمها:

- صقل مهارات وقدرات الأفراد ذوي المهارات والقدرات الإبداعية الابتكارية.
- رفع مستوى قدرات ومهارات الأفراد إلى مستوى إبداعي ابتكاري مقبول.
- خلق الرغبة في استخدام الوسائل والطرائق الإبداعية لدى الأفراد.
- استخدام الوسائل والطرائق الإبداعية الابتكارية التي تدربوا عليها في حلول المشكلات.
- تعزيز الثقة بالمنظمة، وتحقيق السمعة الطيبة لها.
- استمرار بقاء ونمو المنظمة.

مبررات استخدام التدريب الإبداعي Justifications of Using Creative Training

تتمثل مبررات استخدام التدريب الإبداعي في التالي:

1. القصور في النظم التعليمية: تركز نظم التعليم بشكل أساسي على اكتساب الأفراد المهارات والثقافات والمعارف الضرورية، أكثر من توجيههم نحو كيفية استخدام هذه المعارف والثقافات في حل المشكلات، مما يتطلب تنمية مهاراتهم لأداء الأعمال والواجبات المناطة بهم، وتحسين قدراتهم على حل المشكلات التي تواجههم بطرائق وأساليب إبداعية متميزة.
2. كثرة وتعقيد المشكلات الحالية: بما أن مجالات العمل متعددة ومتنوعة في الوقت الحالي، فإن مشكلات العمل تكون معقدة وكثيرة أيضاً، وهذه المشكلات تواجه كل فرد من الأفراد والمنظمات، ومن هذا المنطلق يجب تدريب الأفراد على البحث في الحلول الإبداعية الابتكارية للمشكلات بدلاً من معالجتها بالطرائق التقليدية التي قد لا تعطي نتائج مفيدة.

3. التطورات في المعارف والمهارات: يتسم العصر الحالي بكثرة المعلومات، فهو عصر المعرفة والمعلوماتية، وهذا يعني أن حصيلة الفرد من المعارف التي تعلمها، والمهارات التي تدرب عليها تخضع دائماً للتغيير والتطوير المستمر، مما يفرض على منظمات العمل اليوم القيام بتنمية وتطوير مهارات جديدة، وذلك من أجل تحسين القدرات على حل المشكلات التي تواجههم بطرائق إبداعية أكثر تطوراً ومعرفة.

مما سبق يتضح لنا أهمية التدريب، ودوره في حل المشكلات بطرائق ابتكارية إبداعية، وذلك من خلال البرامج التي تقدمها مراكز ومعاهد التدريب في العالم بغض النظر عن نوعية هذه البرامج وأهدافها والأساليب والطرائق المقدمة فيها.

إن مثل هذا التدريب قد أوجبته طبيعة التغيير المتلاحق والسريع الذي تعيشه المنظمات وبيئاتها. ومن هذه الزاوية تطلب الأمر وجود أفكار إبداعية تساعد المنظمات والبيئات على حل المشكلات التي تواجهها بدرجة عالية ومعقولة من الكفاءة والفاعلية، وبالطبع فإن مثل هذه الأفكار الإبداعية لا يمكن تحقيقها، إلا من خلال تنمية قدرات ومهارات الأفراد على التفكير الإبداعي، سواء أكان ذلك من خلال برامج التدريب خارج المنظمة أم داخلها، بحيث يتضمن هذا التدريب وسائل وطرائق الإبداع، ومن بينها:



- أسلوب التعاون الذهني.
- أسلوب العصف الذهني.
- أسلوب التعاون الإبداعي الجماعي.

إن هذه الأساليب تمكننا من التوصل إلى الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهنا في حياتنا اليومية والعملياتية.

مداخل التدريب الإبداعي Creative Training Approaches:

هناك مجموعة من المداخل يمكن استخدامها في ميدان التدريب الإبداعي، كما ذكر Coates & Jarratt في عام (1994)[1]. وهذه المداخل هي:

المدخل التعليمي Educational Approach:

يبنى هذا المدخل على طرائق التعلم وحل المشكلات، وتمر عملية التعلم وفقاً لهذا المدخل بالمراحل التالية:

- الخبرات الحقيقية.
- الملاحظة التأملية.
- بناء المفاهيم المجردة.
- التجريب العلمي.

وتكون لنا هذه المراحل طرائق التعلم وحل المشكلات والتي من أهمها:

1. **طريقة التفكير الافتراقي Divergent Thinking Method:** تتضمن هذه الطريقة توليد معلومات جديدة من معلومات معطاة، إذ يتم التوصل إلى هذه المعلومات من خلال استخدام طريقة التفكير الإبداعي (العصف الذهني)، أو طريقة التعاون الذهني، لذلك يمكن استخدام هذا الأسلوب في المواقف التي تحتاج إلى طرح عدة بدائل للمشكلة التي نتعامل معها.

2. **طريقة التفكير التقاربي Convergent Thinking Method:** تكون المعلومات بموجب هذه الطريقة جاهزة لأن تحدد إجابة واحدة، لذلك فإن قوة هذه الطريقة تبرز في المواقف التي تتطلب حلاً محدداً لمشكلة محددة، إذ يعمد الأفراد في هذه الحالة إلى اتباع أسلوب تحليل الأزمات أو المخاطر Crisis Analysis Method في الوصول إلى قراراتهم وأفكارهم.

وبذلك فإن المدخل التعليمي يربط بين العملية التعليمية وحل المشكلات من خلال استخدام طرائق وأساليب الإبداع، باعتبارها الأدوات التي يمكن تدريب الأفراد عليها لحل المشكلات بطريقة إبداعية.

مدخل الوسائل الإبداعية Creative Medias Approach:

من الممكن التدريب على الإبداع من خلال التركيز على وسائل الإبداع، بغض النظر عن علاقتها بمراحل العملية التعليمية وطبيعة البرنامج التدريبي، والمكان الذي يتم فيه هذا التدريب، هذا وإن هذه الوسائل تساعد المتدربين على حل المشكلات التي تواجههم، كما تمكنهم في نفس الوقت من اكتشاف الفرص المتاحة أمامهم للتطوير والإبداع.

ومن أهم هذه الوسائل الإبداعية:

- أسلوب التفكير الإبداعي.
- أسلوب التعاون الذهني.
- أسلوب المضاهاة وتداعي المعاني.
- أسلوب التصور الذهني.
- أسلوب استرجاع الأفكار والمعلومات.
- أسلوب تكوين الأسئلة وقائمة الخصائص.

لقد لاقت هذه الطريقة قبولاً لدى الكثير من المدربين والمتدربين، وذلك لما توفره من جاذبية للطرفين فضلاً عن أنها تحقق نتائج سريعة وملموسة فيما يتعلق بحل المشكلات واتخاذ القرارات، هذا وإن فاعلية هذه الوسائل لا يلغي حقيقة ضرورة وجود المدرب المتمكن الذي يستطيع التدريب على هذه الوسائل بكفاءة، وإلا فإنها سوف تتحول لنوع من الطرائق التقليدية في التدريب ولكن تحت أسماء مختلفة.

مدخل الوحدات المستقلة Independent Unites Approach:

يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين، إذ أنه يركز على المكان الذي يجب أن يتم فيه التدريب على الإبداع، لهذا فإن القائلين بهذا المدخل يرون أنه من الممكن أن تقوم المنظمة ذاتها بهذا الدور، وذلك من خلال إيجاد وحدات خاصة مستقلة تنظيمياً عن المنظمة الأم، بحيث تمثل هذه الوحدات أماكن ملائمة يمارس فيها الأفراد المبدعون طرائقهم الخاصة في عملية التفكير وحل المشكلات، كما تمثل هذه الوحدات نموذجاً يمكن أن يحتذي به العاملون في المنظمة ككل، وفي هذه الوحدات يتم تقدير الفروق الفردية بين الأفراد، وذلك فيما يتعلق بالأسلوب المتبع في التفكير في المشكلات التي تواجههم ونوع وحجم الأفكار المقدمة للمنظمة.

إن تبني هذا المدخل يتيح للمنظمات إيجاد بيئات صغيرة، تمكن المبدعين في المنظمة من طرح أفكارهم بسهولة ويسر وتبادل وجهات النظر فيما بينهم حول مدى فاعلية هذه الأفكار وإمكانية تطبيقها، ويتطلب تطبيق هذا المدخل تهيئة المناخ التنظيمي للأفراد لممارسة الأسلوب الإبداعي في حل المشكلات، وذلك من خلال الحد من البيروقراطية ومنحهم المرونة في أداء أعمالهم.

المدخل الشامل Comprehensive Approach:

يعد هذا المدخل في الواقع مكملاً للمدخل السابق وإن كان أكثر شمولاً منه، إذ أنه يركز على إيجاد المناخ أو الثقافة التنظيمية الملائمة للإبداع على مستوى المنظمة ككل، بحيث تمثل المنظمة في مجملها بيئة تدريبية للعاملين بها.

يوضح هذا المدخل الأساس النظري الذي تقوم عليه نظرية الثقافة التنظيمية التي ترى أهمية القيم التي يؤمن بها مديرو الإدارة العليا فيما يتعلق بتقديرهم لأهمية التفكير الإبداعي، وهذه القيم تنعكس بدورها على الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في اختيارها للأفراد العاملين بها، وأساليب التعامل معهم، وإزالة العوائق التي قد تحول دون التفكير الإبداعي لديهم، ويركز هذا المدخل على تهيئة المناخ أو الثقافة التنظيمية للإبداع داخل منظمات العمل، وذلك باعتباره المكان الملائم لمساعدة الأفراد على تقديم ما لديهم من أفكار ومقترحات يُفترض أن تكون دائماً محل اهتمام وتقدير أصحاب القرارات في المنظمة.

فضلاً عن ذلك، فإن توفير المناخ الملائم للإبداع سيوفر بلا شك للأفراد البيئة الملائمة للتطبيق مباشرة، والتي قد لا تتوافر في مراكز أو قاعات التدريب خارج المنظمة، إذ يمكنهم من خلال استخدام بعض أساليب الإبداع الوصول إلى الأفكار أو الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.

إن المداخل السابقة ليست متساوية من حيث الفاعلية في جميع المواقف، وهي تتباين فيما بينها بعض الشيء حول المنهج الذي يمكن أن يتم به التدريب، وقد يتم النظر إليها باعتبارها مكملة لبعضها، وبخاصة فيما يتعلق بالطرائق التي يمكن أن تستخدمها هذه المداخل في التدريب على الإبداع وحل المشكلات، والتي غالباً ما يكون من بينها أسلوب التعاون الذهني.

رابعاً: التعاون الذهنيSynectics

سندرس هذه الفقرة في النقاط التالية:

تعريف التعاون الذهني Definition of Synectics:

لقد تعددت التعاريف وتباينت وتنوعت لما هو مقصود بمصطلح التعاون الذهني، وسنورد فيما يلي بعض هذه التعريفات:

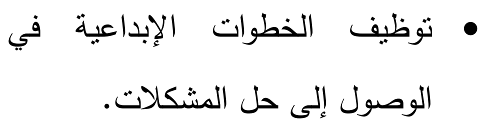


- عرف Hicks في عام (1991) التعاون الذهني على أنه اسم يطلق على جانب من المعرفة، ومجموعة من المهارات السلوكية وعدد من طرائق حل المشكلات.
- عرف Arther B. Van Gundy في عام (1984) التعاون الذهني على أنه صورة معقدة نسبياً من أسلوب العصف الذهني، فهو يعتمد نسبياً على الاستعارات والتشبيه لتعزيز طرح أو توليد الأفكار.
- التعاون الذهني هو دمج الأفراد في مجموعة واحدة لغرض قيامهم بعرض المعضلات، وهو طريقة منظمة بهدف إثارة التفكير الخلاق.

وعلى أية حال، وبغض النظر عن درجة التطابق أو الاختلاف بين هذه التعاريف فإنه يمكننا تعريف التعاون الذهني على أنه أسلوب جماعي لتوليد الأفكار وحل المشكلات تمَّ تصميمه من أجل استثمار جميع الإمكانات المختلفة للجماعات، وهو يستخدم في المواقف التي لا يستطيع فيها الفرد حل مشكلة ما بذاته، أو في المواقف التي يحتمل أن يؤدي فيها الفرد أداءً أقل من أداء الجماعة.

أهداف التعاون الذهني Objectives of Synectics:

تتمثل أهداف التعاون الذهني في النقاط التالية[2]:





- توظيف الخطوات الإبداعية في الوصول إلى حل المشكلات.
- إيجاد درجة عالية من الالتزام فيما يتعلق بتطبيق خطوات الإبداع والابتكار.
- خلق التعاون الفعال بين الأفراد والأقسام التي يعملون بها.
- إيجاد آلية عملية لتحقيق التقدم السريع نحو تحقيق الأهداف من خلال الإبداع وحل الصراع.
- تحقيق درجة عالية من الرضا.

إن الأهداف السابقة يمكن تحقيقها عن طريق تمكين الأفراد من تطوير مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:



- تطوير المهارات الإبداعية والشخصية.
- تحسين عملية الاتصال، والتأكد من وجود درجة عالية ومشتركة من استيعاب القضايا بين الأفراد.
- إيجاد المناخ التنظيمي في العمل الذي يمكن الأفراد من استخدام إمكاناتهم بشكل أكبر.
- الحد من الخلاف بين الأفراد وبيئتهم وبين المجموعات الأخرى.

وعلى هذا فإن أسلوب التعاون الذهني يتشابه كثيراً مع الوسائل الإبداعية الأخرى، فهناك بعض الوسائل التي تتيح للقادة في المنظمات مشاركة الأفراد الآخرين في عملية حل المشكلات، وهؤلاء الأفراد قد يكونوا من العمال أو الزبائن أو أصحاب القرار في المجتمع.



في حالة المنظمات التدريبية على سبيل المثال، من الممكن أن يكون أعضاء الجماعة من المدربين والإداريين وبعض أعضاء المجتمع والدارسين،وعلى الرغم من التشابهات التي يتمتع بها هذا الأسلوب مع الأساليب الإبداعية الأخرى، إلا أنه يعتبر أكثر تنظيماً وفاعلية في الوصول إلى الحلول الإبداعية الجماعية للمشكلات التي تتم معالجتها من خلاله، وذلك على اعتبار أن هذا الأسلوب لا يهدف فقط لمساعدة الأفراد على تحسين قدراتهم المتعلقة بالتفكير الإبداعي، ولكن يهدف أيضاً لتحسين مهاراتهم في الاتصال والتفاعل الجماعي، فهو يوظف الكثير من نتائج وأساليب علم النفس،

وعلم النفس الاجتماعي وبشكل خاص ما يتعلق منها بديناميات الجماعة Group Dynamics، والصراع والتفاوض والإقناع في تسهيل عمل الجماعة للوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلة.

إن الأسلوب الأفضل لدراسة أسلوب التعاون الذهني هو النظر إليه على أنه أسلوبٌ مؤلف من مجموعة من الوسائل والمهارات والاستراتيجيات التي تركز على دور الجماعة الصغيرة في حل المشكلات، فهو يجبر الأفراد على التحدث عن المشكلة ووصفها بطريقة غير معتادة، وذلك من خلال توظيف أساليب التشبيه والاستعارة التي تجعل الشيء المألوف غريباً والغريب مألوفاً، وهو يشجع الإبداع من خلال توجيه الأفراد نحو التعاون والمشاركة فيما بينهم من أجل تحقيق أفضل النتائج.

بناء مجموعة التعاون الذهني Building Synectics Group:

تعتبر مجموعة التعاون الذهني في الغالب أصغر من المجموعة التي تتكون منها مجموعة العصف الذهني، فهي تتكون من مجموعة من الأفراد، من خمسة إلى ثمانية أفراد باستثناء قائد المجموعة، ومن أهم المعايير والخصائص التي يجب أن تتميز بها هذه المجموعة ما يلي:



- قدرة أعضاء المجموعة على استخدام أسلوب المضاهاة والاستعارة في عملية المناقشة.
- الاستعداد لمساعدة بعضهم البعض، والتنسيق فيما بينهم.
- النظرة الكلية في مناقشة المشكلة.
- تمتع أعضاء المجموعة بالنضج الانفعالي والعمل البنَّاء.
- قدرة المجموعة على المبادرة والمخاطرة والخروج من دائرة التأثر بالمكانة الوظائفية أو الاجتماعية.
- الحصيلة الكبيرة لأعضاء المجموعة من المعلومات والخبرات والالتزام بالعمل الجماعي.

- ألا يكون هناك خبير في المجموعة، إلا إذا دعت الحاجة لذلك.

يعد صاحب المشكلة الأساسية بمثابة خبير في حلها، إذ يقع عليه العبء الأكبر في الوصول إلى حل المشكلة، لذلك يجب أن تضم المجموعة على الأقل فردين ممن لديهم القدرة على طرح الأفكار، إذ أن وجودهم في المجموعة يشجع بقية الأعضاء على العمل بطريقة إبداعية، وأخيراً فإنه يجب أن يتدرب الأعضاء على خطوات عملية التعاون الذهني لأن ذلك يساعد على نجاح هذا الأسلوب كأسلوب إبداعي لحل المشكلات، وسنتعرض في مجموعة التعاون الذهني إلى ما يلي:

دور المشاركين Roles of Participants:

فيما يتعلق بأدوار المشاركين في جلسة التعاون الذهني . وهم صاحب المشكلة وقائد المجموعة وبقية الأعضاء. فإنه يتوقع أن يقوم كل منهم بدور مهم في النقاش والتوصل إلى حل للمشكلة، فبالنسبة لصاحب المشكلة الذي يسمى عادة بالعميل فإنه يتوقع منه أن يكون على اطلاع ودراية بعملية التعاون الذهني، أو على الأقل يجب أن ينبه من قبل قائد المجموعة إلى ما يتوقع منه في جلسة عملية التعاون الذهني، ولعل أبرز ما يتوقع منه هو طرح المشكلة موضع النقاش، والمساهمة في طرح الأفكار أو الحلول، والاستماع إلى الآراء المطروحة من قبل الأعضاء، وعدم التسرع في الحكم على هذه الآراء واختيار الحل الذي يراه ملائماً بالنسبة للمشكلة، وذلك بالطبع بمساعدة قائد المجموعة والأعضاء المشاركين.

إن الأعضاء المشاركين يمثلون مصادر الجلسة، إذ يقومون بطرح الأفكار للوصول إلى الحل المقبول للمشكلة من قبل صاحب المشكلة، ونظراً لأنه من المحتمل أن يكون عدد الأفكار المطروحة من قبل الأعضاء كبيرٌ جداً، فلا يمكن لقائد المجموعة كتابتها على الفور على اللوحة الورقية الموجودة أمام المجموعة، ومن الواجب تشجيع المجموعة على تسجيل هذه الأفكار في الأوراق الموجودة أمامهم كي لا تتعرض للنسيان، على أن تقدم وتناقش عندما يطلب قائد المجموعة من الأعضاء طرح هذه الأفكار.

دور القائد Role of Leader:

يجب أن ينحصر دور قائد المجموعة في قيادة وتسهيل عملية التعاون الذهني، لذا فهو على الغالب لا يسهم في طرح الأفكار والمقترحات وإنما يعمل على تشجيع وتوجيه المجموعة نحو الوصول إلى حل المشكلة، لهذا فإنه في أثناء قيامه بهذا الدور يجب أن يقوِّم الدرجة أو الجهة التي تسير عليها المجموعة في نقاشها للمشكلة، ومدى تلبية ذلك لرغبات صاحب المشكلة، هذا الدور يتطلب من قائد المجموعة توفير المناخ النفسي لأعضاء المجموعة بما يساعدهم على تحقيق ذاتهم من خلال نشر الثقة بين الأعضاء وتوفير الدعم العاطفي والاتصال الجيد.

فوائد التعاون الذهني Advantages of Synectics:

تقدم طريقة التعاون الذهني مجموعة من الفوائد الهامة لأعضاء المجموعة، وتتمثل هذه الفوائد في النقاط التالية:



- إعطاء الفرد المشارك فرصة التأكد مما تم طرحه من أفكار أو آراء وذلك قبل إصدار الحكم عليها.
- محاولة إيجاد قيمة أو أهمية بالنسبة لجميع الأفكار المطروحة.
- تقديم الآراء والمقترحات فقط عندما يطلب من الفرد ذلك.
- البحث عن الجوانب الإيجابية فيما يقوله الآخرون بدلاً من التركيز على النواحي السلبية.
- التعبير عن الآراء بصراحة وإتاحة الفرصة للآخرين لعمل ذلك.

إنطلاقاً من الفوائد السابقة فإن طريقة التعاون الذهني تعمل على تسهيل عملية الاتصال الحرة التي تساعد على تشجيع التعاون والعمل كفريق، ولكي تقوم مجموعة التعاون الذهني بدورها المطلوب يجب توفير المكان الملائم الذي يضم مقاعد مريحة وطاولة أو عدة طاولات للجلوس

وعدد من اللوحات الورقية والحائطية التي يمكن الكتابة عليها، بحيث تتاح الفرصة لجميع أعضاء المجموعة المشاركين في النقاش لمتابعة ما يُطرح من آراء للوصول إلى الحل الملائم للمشكلة.

خطوات عملية التعاون الذهني Steps of Synectics Process:

تتمثل خطوات عملية التعاون الذهني في النقاط التالية:

1. **وصف المشكلة**: يتم وصف المشكلة في هذه المرحلة من قبل صاحبها، حيث يصفها في عبارة واحدة وذلك بناء على طلب قائد المجموعة، وتكتب على ورقة كبيرة ثم تعرض على المشاركين، سواء أكان ذلك من خلال وضع هذه الورقة على طاولة الاجتماع أو عرضها على سبورة ورقية على الحائط.

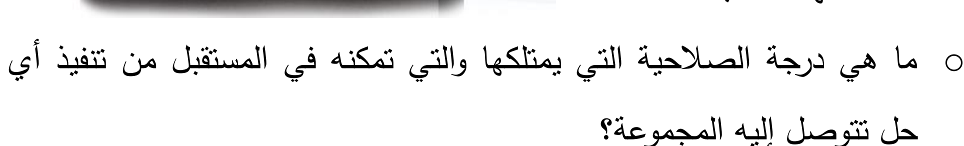


إن الغرض من وصف المشكلة بهذا الشكل هو تمكين الأعضاء المشاركين في الجلسة من رؤية العبارة وقراءتها بوضوح، مما يمكنهم من استخدام الكلمات التي وردت في عبارة صاحب المشكلة بدقة.

على أن وصف المشكلة من قبل صاحبها في هذه المرحلة المبكرة، لا يعني أن ذلك أفضل وصف للمشكلة أو أنه أفضل تعريف للمشكلة من الممكن أن تنطلق منه المجموعة في نقاشها، ولكن يؤخذ هذا الوصف على أساس أنه بداية النقاش.

2. التحليل: بعد كتابة العبارة التي تصف المشكلة، يقوم قائد المجموعة بالطلب من الأعضاء المشاركين في جلسة التعاون الذهني بأن يطرحوا أسئلتهم على صاحب المشكلة، وذلك بغرض الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتوضيحها، وقد تساعد هذه المعلومات المشاركين في الجلسة على التفكير في طرح آرائهم والبدائل الممكنة للحل، بغض النظر عن طبيعة المعلومات المقدمة من صاحب المشكلة.

مثال: من الممكن أن يوجه قائد المجموعة الأعضاء المشاركين بأن يسألوا صاحب المشكلة ما يلي:



- متى بدأت المشكلة وكيف أحس بها؟
- لماذا يعتقد أنها مشكلته دون غيره؟
- ما هي الأفكار أو الحلول التي حاول في السابق استخدامها لمعالجة المشكلة؟
- ما هي درجة الصلاحية التي يمتلكها والتي تمكنه في المستقبل من تنفيذ أي حل تتوصل إليه المجموعة؟
- ما هو الحل المثالي من وجهة نظره للمشكلة؟
- ما الذي يتوقع أن تقدمه له المجموعة من مساعدة من أجل حل المشكلة.

إن الغرض من طرح هذه الأسئلة كما ذكرنا سلفاً هو زيادة الإيضاح بالنسبة لوصف المشكلة، بما يمكن الأعضاء المشاركين في الجلسة من أن يكونوا في نفس المسار الذي ينظر به صاحب المشكلة إلى مشكلته، على أنه ينبغي أن ننتبه هنا إلى أنه لا يتوجب على صاحب المشكلة أن يقدم تفاصيل دقيقة في هذه المرحلة فيما يتعلق بالإجابة عن كل سؤال يطرح من قبل الأعضاء، ذلك أن التوغل في التفاصيل قد يحد في هذه المرحلة من قدرة الأعضاء المشاركين على التفكير بطريقة إبداعية.

يجب على قائد المجموعة هنا أن يوضح للمجموعة الأفكار التي قد تستتر وراء أسئلة بعض المشاركين، كما يجب عليه أن يدون الأفكار المطروحة وأن يكتب الحل المثالي الذي اقترحه صاحب المشكلة بخط واضح على السبورة الورقية، ليكون تحت العبارة التي تصف المشكلة، ولا يجب أن تستغرق هذه المرحلة والمرحلة السابقة أكثر من خمس دقائق.

3. نقطة الانطلاق: أطلقت على هذه الخطوة أو المرحلة من عملية التعاون الذهني عدة مسميات، فقد تسمى بمرحلة «تحديد الهدف»، حيث أن المجموعة تحاول من خلال إعادة وصفها للمشكلة هنا أن تنظر إلى الموقف المشكل من زوايا متعددة، إذ يمكِّنها ذلك من النظر إلى الحل من خلال الاتجاه الصحيح.

كذلك فإن هناك من يطلق على هذه المرحلة «الهدف المرغوب» حيث تحاول المجموعة في هذه الخطوة من عملية التعاون الذهني أن تؤكد على أن التخمين أو إظهار الرغبة في الوصول إلى حل ما أمر مسموح به.

هناك من يطلق على هذه المرحلة مسمى «نقطة الانطلاق»، حيث يؤكد هذا المسمى على رغبة المجموعة في إيجاد العبارات الملائمة التي يمكن أن تنطلق منها لحل المشكلة.

وبغض النظر عن المسميات التي تطلق على هذه الخطوة من خطوات عملية التعاون الذهني، فإن الغرض من هذه الخطوة هو تمكين المشاركين في الجلسة من النظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة وإعادة صياغة العبارة أو الجملة التي تعبر عن المشكلة.

يقوم المشاركون وصاحب المشكلة في هذه المرحلة بإعادة صياغة العبارة التي تعبر عن المشكلة، لذا فإنه يجب على الأعضاء المشاركين أن يقدموا مرئياتهم فيما يتعلق بالنظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة، على أن يقوم قائد المجموعة بتنبيه المشاركين إلى ضرورة عدم تقويم الأفكار المطروحة، أو الحكم عليها في هذه المرحلة مهما كانت هذه الأفكار، ذلك أن طرح الأفكار دون تقويمها يؤدي إلى جلب المزيد من الأفكار من الأعضاء.

ينبغي أن يشجع قائد الفريق الأعضاء على طرح أفكارهم في صيغة عبارات قصيرة، وذلك من قبيل: «كيف يمكن...»، أو «أتمنى لو أن...»، على أن يتبع ذلك وصف موجز لمصدر أو بواعث هذه الفكرة، ويساعد طرح الأفكار أو العبارات التي تصف المشكلة بهذه الصيغة المجموعة في الحصول على مزيد من المعلومات، وبالتالي إدراك الرابطة بين الأفكار المطروحة والمشكلة التي عبر عنها صاحبها في وقت سابق.

على أنه في الوقت الذي يقوم فيه صاحب المشكلة والمشاركون بطرح وجهات نظرهم التي تعبر عن إعادة صياغة المشكلة، فإنه يتوجب على قائد الفريق أن يدون كل هذه الأفكار، سواء أكان ذلك على السبورة الورقية أو اللوحة الحائطية بما يمكن المشاركين من رؤية هذه العبارات، كما يتوجب عليه شرح أو إعادة صياغة بعض العبارات من أجل أن تكون مفهومة لجميع المشاركين.

تمثل هذه الخطوة في الحقيقة الفرصة الأولى التي تتاح للأعضاء المشاركين بأن يسهموا إسهاماً فعلياً بمرئياتهم حول صياغة المشكلة، مما يؤكد لهم دورهم الحقيقي في حل المشكلة، لذا ينبغي على قائد الفريق أن يشجع هؤلاء الأفراد، وأن يقدر لهم إسهاماتهم في إعادة صياغة العبارات التي تصف المشكلة والتي يتوقع أن تصل إلى (25) عبارة أو أكثر، على أنه ينبغي ألا يتجاوز الحد المسموح به في هذه الخطوة عشر دقائق.

4. اختيار العبارة الملائمة لوصف المشكلة: حتى هذه المرحلة تكون المجموعة قد توصلت إلى عدد من العبارات التي تصف المشكلة، لذا يتوجب على قائد الفريق أن يقوم بدعوة صاحب المشكلة للتأمل في العبارات المطروحة، واختيار عبارة أو عبارتين من هذه العبارات التي يعتقد أنها تعبر بدقة عن وصف المشكلة أكثر من غيرها من العبارات المطروحة، كذلك فإنه من المسموح لصاحب المشكلة أن يقوم بالجمع بين عبارتين أو أكثر من العبارات المطروحة ليكون منها عبارة واحدة تصف المشكلة، على أن يتم تدوين هذه العبارة من قبل قائد الفريق على السبورة الورقية أو اللوحة الحائطية.



ينبغي لقائد الفريق في هذه المرحلة أن يؤكد على صاحب المشكلة وجوب توضيح الأسباب التي جعلته يختار هذه العبارة أو العبارتين دون غيرها من العبارات لتوصيف مشكلته، كما يتوجب عليه أن يبين ما إذا كان يحتاج إلى المزيد من المساعدة من قبل المشاركين من أجل توضيح المشكلة، كذلك فإنه في هذه المرحلة لا يسمح غالباً إلا لصاحب المشكلة بالتحدث في الوقت الذي يقوم فيه المشاركون بالاستماع بدقة لكل ما يقوله بشأنها.

5. طرح الأفكار وإعادة صياغتها: في هذه المرحلة يطلب قائد المجموعة من المشاركين أن يطرحوا آراءهم كحلول بالنسبة للعبارة أو العبارات التي تم اختيارها لوصف المشكلة في

الخطوة السابقة، وبإمكان كل مشارك أن يسهم بأفكاره، كما أن بإمكان الجميع الاستفادة من الأفكار المطروحة وتطويرها، وبعد فترة وجيزة من طرح الأفكار يطلب قائد المجموعة أو الفريق من صاحب المشكلة أن يختار فكرة من الأفكار المطروحة وأن يعيد صياغتها بعباراته، وذلك ليتأكد من مدى فهمه لهذه العبارة وقبوله لها. وبالطبع فإن

بإمكان المشاركين أن يصححوا أي لبس قد يطرأ بالنسبة لفهم صاحب المشكلة فيما يتعلق بالأفكار التي تم طرحها من قبلهم كحلول مبدئية للمشكلة.

تظهر في هذه الخطوة بصورة جلية عملية الإبداع من خلال الوسائل التي تستخدمها المجموعة للوصول إلى هذه الأفكار.

وأبرز هذه الوسائل الإبداعية:

- الانطلاق الذهني أو الراحة الذهنية أو التخيل Excursion: وهو يعتبر الأسلوب الذي يمكن الأفراد من الانطلاق بخيالاتهم إلى أبعد من حدود المشكلة الحالية، حيث يطلب القائد من أعضاء المجموعة أن «يتحرروا في تفكيرهم» من التركيز على المشكلة التي بين أيديهم وأن ينتقلوا بخيالهم إلى موضوع آخر، وذلك من خلال استخدام أنواع مختلفة من المضاهاة Analogies على أن يختاروا بعد ذلك فكرة من الأفكار التي توصلوا إليها خلال هذه العملية من أجل تحليلها وتوضيحها، ويمكن هذا الأسلوب في الإبداع الأعضاء من أن ينظروا إلى المشكلة المألوفة وكأنها شيء غريب بالنسبة لهم، كما يمكنهم من النظر إلى المشكلة التي هي موضع النقاش من زوايا جديدة. على أنه من المهم أن يكون صاحب المشكلة طرفاً في هذه العملية، ولإجراء عملية الراحة الذهنية فإنه يوصَى دائماً بأن تسبق جلسة الراحة الذهنية ما يسمى بـ (عملية التنشيط)، حيث يطرح على المجموعة عدد من الكلمات التي يفترض أن تبعد المجموعة من التفكير في المشكلة، والتي تستدعي من المجموعة التفكير في كلمات أو قضايا مرادفة، ومن هذه الكلمات على سبيل المثال: «المقاومة» و«الحلم» و«المستقبل» و«التكنولوجيا»، وغير ذلك من الكلمات.
- تداعي المعاني أو التصور الذهني Mental Imagery: وهو يمثل الوسيلة الثانية للوصول إلى الأفكار أو الحلول الإبداعية للمشكلة، فإنها تتحقق عندما يطلب قائد المجموعة من الأعضاء أن يصفوا صورة ذهنية أو قصة، بناء على معاني الكلمات التي تم طرحها سابقاً عند استخدام أسلوب التخيل، فعلى سبيل المثال: من الممكن أن يطلب القائد من المجموعة أن تفكر في قصة توحي بها

كلمة «المقاومة» ثم يطلب بعد ذلك من كل شخص أن يسرد جزءاً من القصة التي في ذهنه على جميع المشاركين، وفي نفس الوقت يسمح لبقية الأعضاء أن يطرحوا على الشخص العديد من الأسئلة التي قد تقود إلى توضيح المواقف المتضمنة في القصة، إلى أن تنتهي عملية سرد القصة، ويتمثل دور قائد المجموعة أثناء سرد القصص في التأكد من وضوح القصة للجميع، إذ بإمكانه أن يطلب المزيد من الإيضاح حول ما يتعلق بتفاصيل القصة المطروحة والتي قد تقود في النهاية إلى توسيع مدارك الأفراد فيما يتعلق بنظرتهم إلى المشكلة موضع النقاش.

إن الكثير من الأفراد ينتابهم القلق عندما يطلب منهم القيام بعملية التصور الذهني وبخاصة ما يتعلق بسرد القصص، غير أنه بعد عدد من الجلسات يستطيع الكثير من هؤلاء الأفراد تكوين صور واضحة في أذهانهم، تقود في النهاية إلى قصص أو قصة متكاملة الأحداث تحمل دلالات رمزية من الممكن نقلها إلى المشكلة الأصلية.

وبعد أن يتأكد قائد المجموعة من أن القصة قد وضحت للجميع وأن كل شخص قد أتيحت له فرصة الإسهام في بناء هذه القصة، يقوم بدوره بإيقاف المجموعة من عملية التصور، كما يطلب منهم التفكير في القصة لدقائق ثم طرح العديد من الحلول للمشكلة حتى لو كانت هذه الحلول تبدو غير عملية ومثيرة للانتباه، وبالطبع فإن بإمكان أي فرد في المجموعة أن يستفيد من الحل الذي طرحه زميله ويقوم بتطويره أو الجمع بين حلين أو أكثر.

وبناء على هذه الحلول المطروحة يقوم قائد المجموعة بسؤال صاحب المشكلة عما إذا كان هناك أي حل من الحلول الغريبة المقدمة من المجموعة يبدو أنه أكثر جاذبية بالنسبة له، وبعد أن يختار صاحب المشكلة أحد هذه الحلول (أو أكثر من حل)، يطلب قائد المجموعة من أعضاء المجموعة أن يتفحصوا هذه الحلول المختارة وأن يحاولوا إجراء بعض التعديلات عليها، لتكون أكثر واقعية وقرباً من المشكلة الحقيقية، وبالطبع فإنه ليس من الضروري أن يتم تعديل أو تغيير هذه الحلول المختارة لتكون أكثر واقعية من خلال خطوة واحدة، إذ من المفضل أن تأخذ المجموعة وقتاً كافياً للتفكير في هذه الحلول، وذلك لأن التسرع في جعل الحل أكثر واقعية قد يضيع على الجماعة فرصة الإبداع التي هي محور الجلسة أو النشاط.

6. تدعيم الأفكار المقبولة: إلى حين الوصول إلى هذه المرحلة من عملية التعاون الذهني، تكون المجموعة قد تمكنت من الوصول إلى عدد من الأفكار الموجهة نحو معالجة المشكلة المطروحة، وبما أن الاتجاه في عملية التعاون الذهني لا يميل نحو تقويم هذه الأفكار على أساس كونها جيدة أو غير جيدة، وذلك لأن هذه الأفكار كما يقول نولان (Nolan . 1989م) «إنما هي مجرد كلمات وصور لا يمكن أن تغير أي شيء في العالم الواقعي»، لهذا فنحن نريد أن نقوم بحكم عاجل عليها، ولكن بدلاً من ذلك يمكننا تفحص هذه الأفكار بطريقة أقل حدّة وصرامة من الأسلوب الانتقادي، أي بأسلوب يتسم بالعقل المفتوح، وينظر إلى الأفكار المطروحة للتقويم في هذه المرحلة على أساس كونها مهمة وذات جاذبية بالنسبة لصاحب المشكلة.

لقد طور أسلوب التعاون الذهني وسيلة بسيطة للحكم على هذه الأفكار هي (وسيلة تدعيم الأفكار المقبولة)، حيث تتيح هذه الوسيلة للأعضاء المشاركين في جلسة التعاون الذهني إمكانية تطوير الحل المحتمل من أية فكرة تم طرحها أثناء الجلسات السابقة، وذلك باستخدام تقويم مبسط يساعد على تقريب وجهات النظر بين الأفراد أكثر من كونه يؤدي إلى استبعاد الفكرة المطروحة على أساس كونها جيدة أو غير جيدة، هذه العملية تنطلق من افتراض مؤداه أن كل الأفكار المطروحة تحمل في طياتها قيمة، وبالتالي فإنه قبل الإشارة إلى عيوب هذه الأفكار ينبغي تدوين بعض النقاط الإيجابية (غالباً ما

تكون ثلاث نقاط) المتعلقة بكل فكرة، هذا العمل سوف يؤدي إلى تقرير قيمة وأهمية الفكرة، كما أنه يبعث الشعور بالرضا لدى الشخص صاحب الفكرة، كما يجعل من السهل عليه تقبل أية إشارة إلى وجود بعض النقص في الفكرة في وقت لاحق.

في هذه المرحلة يطلب قائد المجموعة من صاحب المشكلة تحديد ثلاثة جوانب إيجابية لكل فكرة مطروحة لحل المشكلة، كما يطلب منه تحديد الأسباب التي تقف وراء اختياره لهذه الإيجابيات وذلك كلما أمكن، كذلك فإنه من الممكن أن يساهم الأعضاء المشاركون في هذه العملية بتوجيه انتباه صاحب المشكلة إلى بعض الجوانب الإيجابية في الأفكار المطروحة، أما بالنسبة لقائد المجموعة فإنه يقوم بالطلب من صاحب المشكلة أن يوضح أو يبين الوجهة التي يرغب في تطوير الفكرة نحوها والتي تعكس اهتمامه بها، وذلك من خلال التعبير عن هذا الاهتمام في عبارات من قبيل: «كيف يمكن أن ...» أو «أتمنى لو أن ...»، بعد ذلك يقوم قائد المجموعة بجمع الأفكار والنقاط الإيجابية التي أثيرت حولها ثم يكتبها على ورقة كبيرة، وذلك بعد أن يتأكد من استيعاب صاحب المشكلة لهذه الأفكار والمقترحات التي هي بمثابة حلول، والتي تم طرحها من قبل أعضاء المجموعة.

في هذه المرحلة من عملية التعاون الذهني يبدو أن هناك ميلاً إلى المخاطرة، وذلك من خلال قضاء وقت أكبر في عمليات مكررة وغير مجدية تتعلق بإبراز الجوانب الإيجابية في الأفكار المطروحة بغرض تحقيق مطلب أو اهتمام صاحب المشكلة، وفي الحقيقة فإن عملية تدعيم الأفكار ليست عملية طويلة ولا غير مجدية، وذلك بالنظر إلى أمرين:

- أولهما أنه في هذه المرحلة نتج لصاحب المشكلة فرصة اختيار الفكرة الملائمة على أساس الإيجابيات التي تم إبرازها بشأنها، وهذا بدوره يساعد المجموعة على اختصار الوقت الذي يمكن قضاؤه في مناقشة الأفكار التي لا أهمية لها من وجهة نظر صاحب المشكلة.
- الأمر الثاني أن القضية الرئيسية التي تهم صاحب المشكلة تكون قد تمت مناقشتها بشكل واف، وبالتالي فإن القضايا الجانبية الأخرى من الممكن التعامل معها في نفس الوقت بصورة مرضية، سواء أكان ذلك بالنسبة لصاحب المشكلة أم

للأعضاء المشاركين في جلسة التعاون الذهني.

هذه الخطوة يستمر العمل فيها بغرض الوصول إلى حل يمكن لصاحب المشكلة أن يقوم بتنفيذه دون حاجة إلى مزيد من المساعدة من المجموعة، وفي نهاية هذه الخطوة يقوم قائد المجموعة بكتابة الحل الممكن.

7. **التأكد من التزام صاحب المشكلة بالحل الممكن:** هذه هي الخطوة الأخيرة من عملية التعاون الذهني، وفي هذه الخطوة نريد أن نتأكد مرة أخرى من أهلية أو ملاءمة الحل الذي تم اختياره من قبل صاحب المشكلة، والذي يعتقد أنه يفي بالغرض فيما يتعلق بحل مشكلته، لذا فإنه إذا ما قرر صاحب المشكلة أنه لم يعد بحاجة إلى مزيد من المساعدة من المجموعة بالنسبة للحل، فإنه عندئذ يمكن التأكد من التزام صاحب المشكلة بهذا الحل، وعزمه على تنفيذه من خلال طرح مجموعة من الأسئلة عليه، تستحثه على إظهار الجوانب الإيجابية في الحل، ومن هذه الأسئلة:



- هل الحل عملي؟
- ما الذي أعجبك في هذا الحل؟
- ما هو الجديد في هذا الحل؟

لذا، فإنه إذا ما أجاب صاحب المشكلة إجابات إيجابية عن هذه الأسئلة فإن قائد المجموعة من الممكن أن ينقله إلى مرحلة التنفيذ، وذلك بسؤاله عما إذا كانت لديه خطة لتنفيذ هذا الحل.

ومن المفيد بالنسبة لأعضاء المجموعة أن يستمعوا إلى ما يقوله صاحب المشكلة بالنسبة لخطته في تنفيذ الحل والتأكد من ملاءمة هذه الخطة وفاعليتها، بدلاً من ترك صاحب المشكلة يغادر وبحوزته حل لا يعرف كيف يطبقه، وفي نهاية هذه الخطوة ينفض الاجتماع وتعتبر بذلك عملية التعاون الذهني منتهية.

وملخص القول أن جلسة عملية التعاون الذهني من الناحية المثالية ينبغي ألا تتجاوز بأية حال من الأحوال أربعين دقيقة، كما يجب أن يتأكد قائد المجموعة والأعضاء من توصلهم في نهاية الجلسة إلى الحل الذي يقبل به صاحب المشكلة.

هذا يعني أنه ينبغي ألا يكون اهتمام المجموعة منصباً على تنفيذ خطوات عملية التعاون الذهني، بقدر ما تسعى إلى توظيف هذه الخطوات في الوصول إلى الحل الملائم للمشكلة.

إن ممارسة خطوات أو مراحل عملية التعاون الذهني تمثل عملية جذابة وممتعة بالنسبة لأعضاء المجموعة بمن فيهم صاحب المشكلة وقائد المجموعة، مما قد يغريهم بتوسيع دائرة المشكلة، بحيث يتولد عن ذلك في النهاية مئات الأفكار والحلول التي لا يتمكن أعضاء المجموعة من فحصها بطريقة متكاملة وتطويرها التطوير الملائم، إن فتح المجال أمام المجتمعين لتفحص ما أمكن من جوانب المشكلة والحلول أو الأفكار المطروحة، قد يكون له ما يبرره في بعض الأحيان، لكن ذلك ينبغي أن يكون في إطار الوقت الذي تسمح به عملية التعاون الذهني، وهذا التحذير ينبغي أن يقابله تأكيد على ضرورة تهيئة المناخ الملائم للإبداع أثناء جلسة التعاون الذهني، بحيث لا يعنى المجتمعون فقط بالعملية الميكانيكية في الجلسة وهي تنفيذ الخطوات على حساب فهم وتحليل المشكلة واقتراح الحل الملائم.

وخلاصة القول، يعد التدريب على الحلول الإبداعية وحل المشكلات من أهم الموضوعات التي يجب أن يتدرب عليها الأفراد في المنظمات، لاسيما أثناء وجودهم في جماعات، ومن هذا المنطلق تم التركيز في هذا الفصل على موضوع التدريب والتعاون الذهني كأحد الوسائل الإبداعية المستخدمة في المنظمات، وعلى هذا فإن طرح الملاحظات السابقة بخصوص عملية التعاون الذهني قد يبرز بعض الجوانب السلبية فيها والتي قد تقلل من أهميتها كأسلوب إبداعي في حل المشكلات، غير أن ذلك ليس صحيحاً، حيث أن أسلوب التعاون الذهني يعد من الأساليب الإبداعية التي تمكن مستخدميها من الوصول إلى حلول فعالة في وقت قصير جداً لا يتجاوز في الغالب أربعين دقيقة، على أننا ينبغي أن نؤكد أن توظيف أسلوب التعاون الذهني في

حل المشكلات ليس أمراً سهلاً خاضعاً للمحاولة والخطأ، وإنما ينبغي أن يكون قائماً على أساس التدريب والممارسة وذلك إنطلاقاً من أهمية المدخل الإبداعي في حل المشكلات.

الخلاصة

تواجه المنظمات الكثير من المشكلات أثناء مسيرة حياتها، وقد توفر لها هذه المشكلات فرص التحدي ومن ثم إثبات ذاتها، لذلك يجب أن توفر هذه المنظمات القدرة على حل ومعالجة هذه المشكلات وفي الوقت المناسب أيضاً، ولكن في كثير من الأحيان قد لا يتوافر لها الطرائق والأساليب التي يمكن اتباعها لحل هذه المشكلات وهذا ما قد يؤدي إلى حلول ونتائج للقرارات المتخذة بشأن هذه المشكلات.

يمكن للمنظمات أن تتبنى العديد من الطرائق الأساسية للوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات، ويمكن تصنيف هذه الطرائق في ثلاث فئات أساسية هي:

- الطرائق المنطقية
- الطرائق الابتكارية الإبداعية
- الطرائق المحوسبة

لا يقتصر التدريب على الحلول الإبداعية للمشكلات على الفرد أو الجماعة وإنما يمتد إلى مستوى المنظمة أيضاً ومن ثم المجتمع ككل، وذلك على اعتبار أن المنظمات هي اليوم المكان الملائم لرعاية واحتضان وتنفيذ الأفكار الإبداعية بغض النظر عن المستوى الذي صدرت عنه.

يشكل الإبداع ضرورة هامة لمنظمات اليوم، وذلك لأن الدور الذي تمارسه المنظمات في الوقت الحالي يختلف عن دورها فيما مضى، وبالتالي فإن المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة تختلف أيضاً، فهي مرهونة حالياً بالكثير من التغيرات والتبدلات، ويتم ذلك باتباع الكثير من الطرائق والأساليب والتقانات التي تتطلب منها إيجاد الوسائل الكافية والملائمة للتكيف مع التغيرات والتبدلات وتوجيهها.

تحاول المنظمات الناجحة أن توظف أكبر قدر ممكن من طاقاتها الفردية والجماعية بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن أيضاً من الأفكار الإبداعية التي تساعدها في التكيف مع متطلبات واحتياجات التغيير والظروف التي تعيشها.

يعرف التعاون الذهني على أنه أسلوب جماعي لتوليد الأفكار وحل المشكلات تمَّ تصميمه من أجل استثمار جميع الإمكانات المختلفة للجماعات، وهو يستخدم في المواقف التي لا يستطيع فيها الفرد حل مشكلة ما بذاته، أو في المواقف التي يحتمل أن يؤدي فيها الفرد أداءً أقل من أداء الجماعة.

التمارين:

1. عدد أهم الطرائق الإبداعية لحل المشكلات.

....

....

2. ما هي الفوائد التي يمكن تحقيقها نتيجة تدريب الأفراد على الإبداع في حل المشكلات؟

....

....

3. عدد أهداف التعاون الذهني.

....

....

4. اشرح خطوات عملية التعاون الذهني.

....

....

الوحدة التعليمية الثامنة

أثر الابتكارات على سلوك المستهلكين

الأهداف التعليمية:

في نهاية هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن:

1. يفهم معنى سلوك المستهلك
2. يعدد عناصر سلوك المستهلك
3. يتعرف على نظريات التعلم
4. يحدد نظريات التحفيز
5. يتعرف على التأثيرات الاجتماعية على سلوك المستهلك
6. يميز خصائص المستهلك المبتكر
7. يتعرف على طريقة اهتمام المستهلك المبتكر بفئة السلعة
8. يتعرف على العلاقة بين عملية الشراء وخصائص الاستهلاك
9. يطلع على مفهوم الوسيلة الإعلانية العامة
10. يحدد الخصائص الشخصية للمستهلك المبتكر
11. يحدد الخصائص الاجتماعية للمستهلك المبتكر
12. يتعرف على الخصائص الديموغرافية للمستهلك المبتكر
13. يتعرف على التطبيقات الهامة بالنسبة للمسوقين

أولاً: مقدمة Introduction

إن سلوك المستهلك هو موضوع دراسة جدية هامة وهذه الدراسة جديدة نسبياً، فالكتب عن هذا الموضوع بدأت تظهر فقط في أواخر الستينيات على الرغم من قدم الموضوع نفسه، فالعامل المشترك بين جميع البشر هو أنهم جميعاً يستهلكون ويتبادلون ويشترون ويبيعون ويتأثرون ويؤثرون على اختلاف مواقعهم أو مستويات تعليمهم واتجاهاتهم وقدراتهم الشرائية، ويُعرف سلوكهم خلال هذه العمليات باسم سلوك المستهلك Consumer Behavior، وقد ركزت أغلب الدراسات عن هذا الموضوع على المستهلكين كمشترين للسلع، ولكنها



اهتمت بشكل متزايد بدراسة المبادئ الأساسية لسلوك المستهلك مع دراسة فوائدها في التسويق بالنسبة للخدمات والرسائل السياسية والسلع الأخرى غير التجارية.

وفقاً لذلك يُدرس التركيز المبدئي لسلوك المستهلك على الأفراد المستهلكين، مع فحص لجميع العوامل المؤثرة على قرارات الشراء الفردي، وقد يتسع مجال سلوك المستهلك ليتضمن الشراء الصناعي والتنظيمي وسلوك الشراء أيضاً.

وبالتالي فإن المستهلكين يعدون عنصراً أساسياً وهاماً للأفكار وتطوير السلع الجديدة والابتكارات التي تقوم بها المنظمات على اختلاف أنواعها، خصوصاً وأنه يدرس مفاهيم علم النفس والاجتماع، ويتشابه مع دراسات السلوك التنظيمي التي تركز على الفرد العامل في المنظمة، بينما يركز سلوك المستهلك على الفرد المستهلك للسلع أو الخدمات، ووفقاً لذلك يركز هذا الفصل على الآثار التي تتركها الابتكارات على سلوك المستهلكين والخصائص المختلفة لهذا السلوك، والعناصر القابلة للتحديد والتي من الممكن أن تؤثر على هذا السلوك، وفحص وتأكيد عدد من التطبيقات بالنسبة للمسوقين، وبذلك يمثل سلوك المستهلكين موضوعاً هاماً وحيوياً في مجال الابتكار والإبداع.

وبدون فهم مناسب لهذا السلوك، فإن المسوقين لا يكونون قادرين على تحليل والتقاء حاجات هؤلاء المستهلكين والزبائن المتعاملين مع المنظمات، وفي الواقع فإن سلوك المستهلك نفسه غير قابل للتقدير لأنه ديناميكي ومتغير بشكل مستمر.

ثانياً: تعريف سلوك المستهلك Definition of Consumer Behavior

تعريف سلوك المستهلك:

يعرَّف سلوك المستهلك على أنه: «السلوك الذي يبرزه المستهلك في البحث وشراء أو استخدام السلع والخدمات أو الأفكار والخبرات التي يتوقع أنها ستشبع حاجاته ورغباته، وذلك وفقاً للإمكانيات الشرائية المتاحة»[1].

يتضح لنا من التعريف السابق، أن دراسة سلوك المستهلك هو دراسة للكيفية التي يقوم بها الفرد أثناء اتخاذ قراراته في توزيع وإنفاق الموارد المتاحة لديه على سلع وخدمات تتعلق باستهلاكه لها.

وبذلك تتضمن دراسة سلوك المستهلك الأسئلة التالية:

- كيف ستتم عملية الشراء؟
- لماذا تم اتخاذ قرار الشراء؟
- كيفية اتخاذ قرار الشراء؟
- من أين ولماذا يتم الشراء من هذه المنظمة أو تلك؟

طبيعة سلوك المستهلك:

لفهم طبيعة سلوك المستهلك يجب على المنظمة أن تقوم بتحليل المستهلك Consumer Analysis، وهذا النوع من التحليل يشير إلى الأنشطة التسويقية للمنظمة، التي تهتم بدراسة الجوانب والأبعاد السلوكية للمستهلكين، فقبل أن تقوم المنظمة بإنتاج سلعة أو خدمة معينة أو ابتكار سلع جديدة أو الحصول على أفكار جديدة، لا بد لها من معرفة ما هو مطلوب من قبل المستهلكين، وكيف يمكن للسلعة أو الخدمة الجديدة أن تقابل الحاجات النفسية والاجتماعية للمستهلك:

- من الناحية النفسية يقوم أفراد التسويق بدراسة كيف يقوم المستهلك بعملية استيعاب وإدراك المعلومات الخاصة بالسلع والخدمات الجديدة والمبتكرة، وتتطلب مثل هذه الدراسة فحصاً للأنشطة الإدراكية والفكرية والتعليمية والقدرة على التذكر التي يمر بها الفرد عند اتخاذه للقرارات الشرائية، ويجب على المسوقين أن يدرسوا ردود فعل المستهلكين تجاه الابتكار، وكيف تؤثر عمليات التعلم والدوافع على تصرفاتهم.
- من الناحية الاجتماعية، فإن المسوق يجب أن يتعرف على الدور الذي تلعبه الجماعات ووسائل الاتصال الشخصية والأسرة والاتصالات الجماعية، وحضارة وثقافة المجتمع في عملية اتخاذ القرار من قبل المستهلك وكيف تؤثر جميع هذه العوامل على سلوكه[2].

دراسة سلوك المستهلك:

قد تبدو عملية دراسة سلوك المستهلكين عند شراء سلعة مبتكرة أو خاصة أكثر تعقيداً لأسباب منها:

- طول مراحل القرار الشرائي للسلعة.
- التكلفة المالية والاجتماعية المرتفعة.
- درجة التركُّز المنخفضة بالمقارنة مع السلع الاستهلاكية الميسرة على سبيل المثال.

من المسائل الهامة التي يجب على الباحثين المتخصصين في مجال سلوك المستهلك التعامل معها بإيجابية وعقلانية مسألة الاستخدام الأمثل للسلع المطلوبة، بالإضافة لمحاولة إيجاد حلول عملية مناسبة لها، وبذلك تفيد دراسات سلوك المستهلك الفرد عن طريق إمداده بكافة المعلومات والبيانات التي تساعده في الاختيار الأمثل للسلع أو الخدمات، وخاصة المبتكرة منها، ووفق إمكاناته الشرائية وميوله أو نوعية ذوقه، يضاف إلى ذلك مسألة الأولويات في عملية الشراء وفقاً للموارد المالية المتاحة وظروف البيئة والمجتمع أيضاً.

ثالثاً: عناصر سلوك المستهلك Elements of Consumer Behavior

تتمثل العناصر الأساسية لسلوك المستهلك في:

العملية الإدراكية للفرد Individual Cognitive Process:

يتمثل الاعتبار الرئيسي لهذا العنصر في توحيد الوجود الإنساني، إذ أن الأفراد يختلفون عن بعضهم البعض بطرائق متعددة، في الذكاء والشخصية والاتجاه والقيم والمعتقدات والفئة والدخل أيضاً، وبالتالي فإن إحدى المهام الأساسية للمسوق المبتكر إيجاد طرائق تصنيف فئات المجتمع وفقاً لمواصفات أجزاء السوق القابلة للتحديد، ويمكن أن يعرَّف جزء السوق على أنه: «مجموعة من المجتمع تتصف بصفات وسمات مشتركة، ويمكن الاستفادة منها كأساس للبحث في حاجات ورغبات الجماعة، أو كأساس لإيصال الرسائل والخدمات لتلبية هذه الحاجات»[3].

فإذا كان أحد الأجزاء محدَّداً، فمن الضروري القيام بمحاولة لفهم سلوك الأفراد في المجموعة، أي محاولة فهم عملياتها الإدراكية، وإن أحد الأهداف الأساسية للمسوق جعل المستهلكين المحتملين يدركون سلع وخدمات المنظمة، لاسيما السلع الجديدة والمبتكرة، وبذلك تصبح دراسة الإدراك ذات أهمية خاصة في سلوك المستهلك الذي يستدعي الدراسة والانتباه.

ويُعرَّف الإدراك Perception على أنه: «العملية التي يقوم من خلالها بانتقاء المحرضات الحسية وتنظيمها وتخزينها وشرحها وإعطائها معنى وصورة منسجمة عن العالم الذي يحيط به»[4].

وبذلك فإن نطاق الإدراك يختلف من فرد إلى آخر، فالفرد الذي ينظر إلى السلعة المبتكرة على أنها ملائمة ومناسبة تماماً لاستعماله قد لا ينظر إليها فرد آخر من هذا المنظار، ويعود السبب في ذلك إلى أن إدراك الفرد يؤدي إلى عملية اختيار وفرز جزء من المعلومات التي تهم الفرد ويحتفظ بها في الذاكرة، ومن ثم يتم القيام بعملية تنظيم وترتيب وتصنيف هذه المعلومات بطريقة ذات معنى بحيث يمكن الاستفادة منها في اتخاذ قرار الشراء أم لا.

بذلك تصبح العوامل الخارجية المؤثرة على طبيعة الإدراك عند الفرد ذات أهمية خاصة، بحيث تكون جميع الرسائل المدركة والملاحظة أكثر قابلية للاعتماد والتخزين في الذاكرة، وبحيث يتم مقارنتها مع البيئة الأساسية للموضوع.

أما فيما يتعلق بفحص العمليات الإدراكية فتحاول مجموعتا النظريات التالية القيام بذلك:

- نظريات التعلم Learning Theories.
- نظريات التحفيز Motivation Theories.

نظريات التعلم:

تتبنى الكثير من المنظمات وجهة النظر القائمة على نظريات التعلم، وبالتالي فإن هدف المسوق هو الحصول على المستهلك، وكيف تتم عملية التعلم عنده فيما يتعلق بالشراء والاستهلاك وقبول السلعة أو الخدمة أو حتى الفكرة المسوقة.

وإن نظريات التعلم لها تاريخ أكاديمي أساسي وكبير، وهي تحتوي مداخل متعددة يمكن أن تكون مرادفة للتسويق والحصول على أفكار جديدة ومنها:

- التعلم بالتجربة والخطأ Trial and Error Learning: إذ يمكن أن يتعلم المستهلك عن السلعة المبتكرة عن طريق التجريب والتقييم الفعلي.

- التكيف التقليدي Classical Conditioning: تعلم هذه النظرية المستهلك أن يترافق مع الاستجابات المؤكدة، كالإعلان عن السلعة.

- التكيف العملي Operant Conditioning: تعلم هذه النظرية المستهلك كيفية الربط بين سلوكه ونتائج هذا السلوك، فالشراء المبدئي قد يحقق الرضا الذي يقود بدوره إلى مشتريات إضافية.

- التعلم الاجتماعي Social Learning: تعلم هذه النظرية المستهلك كيفية الاستفادة عن طريق ملاحظة ما يحدث لغيره من المستهلكين والأفراد، أو بإدراكه لما يحدث عن طريق خبرته المباشرة.

- التعلم التجريبي Experiential Learning: تعلم هذه النظرية المستهلك الاستفادة من السلع عن طريق التجارب في الحياة اليومية.

وبذلك يمكن تعريف التعلم على أنه: كافة الإجراءات والعمليات المستمرة والمنتظمة والمقصودة وغير المقصودة لإعطاء أو إكساب الأفراد والمستهلكين المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها عند الشراء للسلع المبتكرة في الوقت الحالي والمستقبلي، وبذلك يمكن ملاحظة أن التعلم يتم من خلال مراحل أو عمليات، وأنه يتصف بالاستمرار والتغير، وأنه قد يكون مقصوداً أو عرضياً، وأنه قد يحدث من خلال التفكير والملاحظة والخبرة العملية. ولا يحدث التعلم فقط من خلال سعي الفرد المستهلك وراءه، بالرغم من أنه قد يكون مقصوداً، إلا أنه يمكن أن يحدث عن طريق الصدفة دون أي جهد.

نظريات التحفيز:

تحاول نظريات التعلم وصف كيف يشتري المستهلكون، إلا أن نظريات التحفيز تحاول توضيح لماذا يشترون، ومن أهم نظريات التحفيز من وجهة نظر السوق هي:

1. **نظرية تسلسل الحاجات وتحقيق الذات Self Actualization and Hierarchy of Need Theory**: تفيد هذه النظرية المستهلك في التعرف على كيفية تسلسل الحاجات ووضع ترتيبات وأولويات معينة لها.
2. **نظرية (ERG) ERG Theory**: تفيد هذه النظرية المستهلك في تحقيق البقاء Existence والارتباط Relatedness والنمو Growth، وتختصر هذه النظرية في الأحرف الأولى للكلمات السابقة، وبالتالي فهي توضح التباينات بين الأفراد من ناحية

الثقافة وعلاقات الأسرة والبيئة.

3. **نظرية الحاجات الثلاثة Three Needs Theory:** حيث تفترض وجود ثلاث حاجات لدى المستهلك يجب إشباعها وهي: الإنجاز Achievement والقوة Power والانتماء Affiliation، وبالتالي تفيد هذه النظرية المستهلك في التعرف على الحاجات الثلاثة السابقة وكيف يجب إشباعها عن طريق شراء السلع الجديدة والمبتكرة.
4. **نظرية التوقع Expectancy Theory:** تفيد هذه النظرية المستهلك في توقع وإدراك القيمة الموجودة في السلع الجديدة والمبتكرة والفوائد التي يمكن أن تحققها.
5. **النظرية الاقتصادية Economic Theory:** تفيد هذه النظرية المستهلك في تنظيم المنافع المالية للسلعة الجديدة المبتكرة.
6. **النظرية الاجتماعية Social Theory:** تفيد هذه النظرية المستهلك في التعرف على الاتجاهات التي توجه سلوكه ضمن المجموعة نتيجة انتمائه لها والتي تدفعه إلى شراء السلعة المبتكرة.
7. **نظرية العدالة Equity Theory:** تفيد هذه النظرية المستهلك في إجراء المقارنات بينه وبين غيره من المستهلكين لتحديد مدى العدالة في شرائه للسلعة المبتكرة.

وبذلك فإن مهمة المسوق هي تحديد الدوافع التي توجه سلوك المستهلك، ومحاولة تقديم سلع ابتكارية وإبداعية تلبي حاجاته ورغباته، ففي حالة نظرية التوقع على سبيل المثال: يجب أن يحاول المسوق تحديد القيمة المدركة والتوقعات المرضية التي تدفع المستهلك لشراء السلع الابتكارية، وفي حالة نظرية تحقيق الذات يجب أن يضع المسوقون هرماً وتسلسلاً للحاجات، ومن ثم تقديم السلع الابتكارية التي ترضي هذه الحاجات.

التأثيرات الاجتماعية على السلوك Social Influences on Behavior:

بالرغم من أن استخدام مؤشرات الطبقة الاجتماعية ما زال في مراحله الأولى، إلا أن أفراد التسويق يدركون الآن الأهمية الكبيرة لاستخدام مفهوم الطبقة الاجتماعية للتنبؤ بالأنماط السلوكية والاستهلاكية لأعضاء كل منها وذلك على الشكل التالي:

سلوك الشراء Purchasing Behavior:

تشير أغلب الدراسات إلى وجود فروق جوهرية في السلوك الشرائي للطبقات الاجتماعية، وخاصة في مجالات شراء الملابس والأثاث والأجهزة الكهربائية من حيث ماركتها وأسعارها وخاصة درجة تكرار شراء المواد الغذائية، أو استخدام وعدم استخدام بطاقات الائتمان ودوافع الاستخدام لدى كل طبقة.

فقد ينظر أعضاء الطبقة العليا بالنسبة للأثاث باعتباره سلعة تشبع حاجة نفسية طابعها التفاخر والرمزية، أما أعضاء الطبقة الوسطى فقد يركزون على الأثاث العملي ذي الأحجام الكبيرة والألوان العديدة التي قد تعطيهم نوعاً من الأمل في تحسين أوضاعهم الحالية.

نمط السوق Market Style:

من الملاحظ على سبيل المثال أن هناك ميلاً كبيراً لدى نساء الطبقة العليا للتسوق في أوقات محددة ولمرات قليلة، وفي أوقات لا يكثر فيها الازدحام ومن محلات معروفة، بينما تلجأ نساء الطبقة الوسطى إلى الشراء في نهاية الأسبوع لمعظم الاحتياجات المنزلية وبكميات كبيرة نسبياً تفوق ما تحتاجه أسرهن، أما بالنسبة لنساء الطبقة الدنيا فيبدو أن أدوارهن ضعيفة في عملية التسوق وذلك لأسباب أهمها أن القدرات الشرائية المتوفرة لديهن يملكها الأزواج، ولأنها ضعيفة حيث يقوم الأزواج غالباً بشراء احتياجات أسرهم المتواضعة وبشكل يومي، وحسب ما يتوفر لديهم من قدرات مالية، وقد ينتظر أفراد الطبقتين الدنيا والوسطى التنزيلات لشراء ما يلزم أسرهم من سلع.

سلوك الوسيلة الترويجية Promotional Mean Behavior:

يعمل غالباً أفراد الطبقة العليا في المجتمع لقراءة المجلات المتخصصة ذات المصداقية الكبيرة، بينما قد يرغب المستهلكون من أعضاء الطبقة الوسطى في قراءة الصحف اليومية والأسبوعية،

ويميل أفراد الطبقة العليا لشراء واقتناء المستقبلات الفضائية لمتابعة ما يجري في العالم الخارجي من أحداث اقتصادية وسياسية، وعليه وبالمقابل يقوم أفراد الطبقة الوسطى بمشاهدة البرامج العربية في المحطات العربية، أما أفراد الطبقة الدنيا فقد يميلون لمشاهدة المسلسلات والأفلام العاطفية.

لغة الاتصال Communication Language:

يختلف أفراد الطبقات الاجتماعية فيما بينهم في أنماط المحادثة والمفردات اللغوية المستخدمة، فعلى سبيل المثال يكون أفراد الطبقة الدنيا أكثر حساسية وتصديقاً للإشاعات والدعايات، بينما يميل المستهلكون من أعضاء الطبقة العليا إلى استخدام الرمزية والفردية في الكلام والسلوك للتعبير عن أهدافهم.

السلوك تجاه السعر Behavior Toward Price:

إن مستهلكي الطبقة الدنيا لا تتوافر لديهم الخبرة والمعرفة الكافية بأسعار السلع والخدمات، لأنهم يملكون معلومات قليلة عن خصائص السلع، لذلك فهم يستخدمون السعر كمؤشر على نوعية وجودة الماركة السلعية المراد شراؤها، أما الطبقة العليا، فإنهم يفضلون الاعتماد على خبراتهم السابقة لتحليل الأسعار المفروضة على السلع التي يرغبون بشرائها.

سلوك البحث عن المعلومات Behavior Seeking About Informations:

قد يلجأ المستهلكون من أعضاء الطبقة العليا للبحث عن معلومات كافية ودقيقة عمَّا يحتاجونه من ماركات سلعية أو خدمية من خلال الاستعانة بكافة المصادر المعلوماتية من مجلات متخصصة وصحف متميزة ذات مصداقية عالية، بالإضافة إلى أن الجماعات التي يستعينون بها هم الأصدقاء ورجال الأعمال والخبراء والمعاهد العلمية أو المتخصصة، أما أفراد أعضاء الطبقة الوسطى فيلجؤون غالباً لجماعاتهم المرجعية كالأهل والأصدقاء وزملاء العمل... الخ.

تحليل سلوك المستهلك:

لفهم عناصر سلوك المستهلك يجب القيام بتحليل هذا السلوك ومعرفة آثاره على البرامج التسويقية التي تتبعها المنظمة، وذلك من حيث[5]:

الجوانب النفسية Psychological Aspects:

وتتضمن هذه الجوانب التالي:

- عملية استقبال وتشكيل وفهم المعلومات.
- الإدراك.
- الذاكرة الإنسانية.
- عملية اتخاذ القرارات.
- ردود الأفعال الوجدانية تجاه السلع والخدمات.
- الدوافع.
- التعلم.
- الاتجاهات.

الجوانب الاجتماعية Social Aspects:

وتتضمن هذه الجوانب التالي:

- عمليات التأثير الشخصية.
- اتخاذ القرارات داخل الأسرة.
- الجماعات وتأثيرها.
- الاتصالات الجماهيرية.
- الحضارة والثقافة.

إن جميع هذه التحليلات تؤثر على التطبيقات في المجال التسويقي من ناحية تصميم السلعة أو الخدمة وتصميم عمليات الاتصال، والتنبؤ بحجم الطلب وتصميم سياسات ومنافذ التوزيع.

رابعاً: خصائص المستهلك المبتكر

Characteristics of Innovative Consumer

تعريف المستهلك المبتكر:

يعرَّف المستهلكون المبتكرون على أنهم: «مجموعة صغيرة من المستهلكين الذين يقومون بشراء السلع الجديدة المبتكرة قبل غيرهم».

وقد عرّف علماء الاجتماع Sociologists المستهلكين المبتكرين على أنهم: «نسبة قليلة من أفراد المجتمع لا تتجاوز (2.5%) يقومون بشراء السلعة الجديدة».

ومن وجهة النظر التسويقية يختلف الأفراد المبتكرون والمستهلكون اختلافاً واضحاً في درجة استجابتهم وتقبلهم للسلع والأفكار الجديدة والمبتكرة، وترتبط هذه العملية السلوكية ارتباطاً كبيراً بالاتجاهات والسلوكيات لدى هؤلاء المستهلكين المبتكرين وطرائق حياتهم وأساليب تفكيرهم أيضاً.

خصائص المستهلك المبتكر:

لقد أوضحت بعض الدراسات مجموعة من المبادئ السلوكية والنفسية التي ترتبط بالتصرفات والاتجاهات والسلوكيات التي تصدر عن هؤلاء المستهلكين المبتكرين، وهي تمثل الخصائص التي تميز المستهلكين المبتكرين عن غيرهم من فئات المستهلكين وهي:

- الاهتمام المتزايد بفئات وأنواع السلع الجديدة والمبتكرة.
- يعتبر أغلب المستهلكين المبتكرين قواداً للرأي بالنسبة للسلع الجديدة والمبتكرة.
- يعتبر أغلب المستهلكين المبتكرين أكثر انفتاحاً وتقبلاً للأفكار الجديدة.
- يتمتع أغلب المستهلكين المبتكرين باستقلالية تامة في قرارات الشراء للسلع المبتكرة.
- يتمتع المستهلكون المبتكرون بالتفتح الذهني والعقلي والتفاعل الإيجابي مع الأشياء والسلع غير المألوفة.

- يتمتع المستهلكون المبتكرون بتقبل اجتماعي واسع بالمقارنة مع غيرهم من المستهلكين الآخرين.
- يعتبر أغلب المستهلكين المبتكرين أكثر تقبلاً للمخاطرة والإقبال على شراء وتبني السلع الجديدة.
- يتمتع المستهلكون المبتكرون بولاء أقل للعلامة أو استعداد كبير لشراء كميات كبيرة من الماركات السلعية الجديدة.
- يميل أغلب المستهلكين المبتكرين لتعريض أنفسهم إلى وسائل إعلانية عامة.
- يميل المستهلكون المبتكرون للتفاعل مع غيرهم من أفراد الطبقات الاجتماعية ويقدمون الآراء والمقترحات لهم.
- يميل المستهلكون المبتكرون ذوي فئات العمر الصغيرة لقبول السلع الجديدة بشكل أكبر بالمقارنة مع نظرائهم من نفس الفئة والفئات الأخرى من المستهلكين.

خامساً: الاهتمام بفئة السلعة Interest By Product Class

يبدأ المستهلكون بالاهتمام بالسلعة الجديدة المبتكرة، وهذه النقطة تشكل إحدى مراحل تبني السلع الجديدة من جانب المستهلك، إذ يحاول المستهلك زيادة معلوماته وإدراكه عن هذه السلع مما يدفعه إلى الإهتمام بها أكثر من غيرها.



ومن هذا المنطلق تلعب إدارة التسويق والسياسات الإعلانية والترويجية الموجهة إلى المستهلك دوراً هاماً، وتتمثل الأهداف الطويلة الأجل للترويج في إحداث التأثير ودفع المستهلكين إلى تقبل وتبني السلع والخدمات والأفكار الجديدة، ويتوقف تقييم فاعلية الترويج في الأجل الطويل على مدى إقبال المستهلكين على تبني السلع الجديدة التي يُروَّج لها.

وللوقوف على حقيقة دور الترويج وتقييمه بشكل واقعي، يجب ألا ينظر إلى ذلك الهدف الخاص بعملية تبني السلع الجديدة على أنها عملية ذات خطوة واحدة، أو تأتي نتيجة رحلة واحدة من التأثير، فنادراً ما تؤدى دفعة واحدة من الجهد الترويجي إلى إقبال المستهلكين وتبنيهم لسلعة جديدة لم تكن مألوفة لديهم، فهذه العملية ذات مراحل وخطوات متعددة تمر بها السلعة الجديدة أو يمر بها المستهلك فيما يتعلق بهذه السلع الجديدة، وقد سبق أن تعرضنا لمراحل تبني السلع الجديدة من قبل المستهلك، وينتقل المستهلك إلى مرحلة الاهتمام بفئة السلعة عندما تتوافر أو تتهيأ له الظروف والدوافع النفسية للحاجة بهدف الحصول على معلومات عن السلعة الجديدة وخصائصها واستعمالاتها ومزاياها وعيوبها وأسعارها ومواقع توافرها، ومن ثم يبدأ المستهلكون بمرحلة تقييم السلعة في ضوء هذه الاعتبارات السابقة، وفي ضوء قدراتهم واحتياجاتهم ومدى مقابلتهم لهذه الاحتياجات، ومن هذا المنطلق فإنه عند تصميم المزيج الترويجي، وعند تصميم الحملات الإعلانية يجب أن تأخذ إدارة التسويق في اعتبارها جميع مراحل التبني التي يمر بها المستهلك المستهدف من ناحية، وما هي نوعية

وطبيعة هذا المستهلك من ناحية أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة اهتمام المستهلكين بفئة ونوع السلعة الجديدة المبتكرة، وبالتالي دفعهم لشرائها[6].

وإحدى الأمثلة الهامة على الاهتمام بفئة السلعة هي الدراسة الميدانية التي تمت على مشتري السيارات، إذ تبين أن المشترين الأوائل لسيارة Mazda كانوا أكثر اهتماماً بالسيارات، بالإضافة إلى أنهم يقرؤون باستمرار المجلات المتخصصة في مجال السيارات، بالمقارنة مع المشترين للسيارات الصغيرة في نفس الفترة الزمنية.

سادساً: الشراء وخصائص الاستهلاك

Purchasing and Consumption Attributes

لا بد من إخضاع السلع الجديدة المبتكرة لتخطيط وتنظيم سليمين، بحيث يتم من خلالهما قبول السلعة الجديدة وإقرارها وتقديمها إلى السوق، ومن الضروري أن يتم هذا التقديم من خلال سياسات استراتيجية وتكتيكية تسويقية ملائمة، بهدف جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وإقبالهم على شراء السلعة الجديدة، ومن الضروري في مجال التركيز التوجه لأولئك المستهلكين الذين لديهم الاستعداد للإقبال المبكر على شراء وتبني الأفكار والسلع الجديدة، وبالتالي فإن الفترة الزمنية التي يستغرقها المستهلكون في عملية شراء وتبني السلعة تختلف من مستهلك إلى آخر، ويوضح الجدول العوامل والصفات المميزة للمستهلكين المبكرين والمتأخرين في الإقبال على شراء السلع الجديدة المبتكرة.

العوامل	المستهلكون المبكرون في شراء السلعة الجديدة	المستهلكون المتأخرون في شراء السلعة الجديدة
العوامل الديموغرافية:		
• مستوى الدخل	مرتفع	منخفض
• درجة التعلم	عالية	متوسطة أو منخفضة
• العمر	أصغر	أكبر
المستوى والمركز الاجتماعي:	أعلى	أقل
العوامل النفسية والسلوكية:		
• الميل للمخاطرة.	عالٍ	منخفض
• الميل للعلاقات الاجتماعية	عالٍ	محدود
• الحذر والشك.	محدود	مرتفع
• الاستجابة للمعلومات.	عالية وسريعة	منخفضة وبطيئة
• الاستجابة للتغيير.	عالية وسريعة	منخفضة وبطيئة
• مصادر المعلومات المؤثرة.	كافة وسائل نقل المعلومات الداخلية والخارجية	محدودة وتركز أكثر على المصادر الشخصية

العوامل والصفات المميزة للمستهلكين المبكرين والمتأخرين في الإقبال على شراء السلع الجديدة المبتكرة

يتضح من خلال دراسة هذا الجدول ما يلي:

- إن المستهلكين المبتكرين يتميزون بخصائص شرائية محددة.
- العلاقة الإيجابية والارتباط بين السلوك الابتكاري والاستخدام الفعال للسلع الجديدة.
- استغلال الفرص المناسبة للاستفادة من وسائل تنشيط المبيعات المستخدمة كالعينات المجانية مثلاً.

سابعاً: الخصائص الشخصية Personal Characteristics

إن من أهم الخصائص الشخصية التي يتمتع بها المستهلكون المبتكرون ما يلي:

- إن المستهلكين المبتكرين أقل تصلباً Less Dogmatic من الفئات الأخرى للمستهلكين، وذلك لأنهم أكثر استعداداً لتقبل الأفكار الجديدة والإقدام على تبني السلع الجديدة أيضاً.
- يتصف المستهلكون المبتكرون بالتوجه الداخلي، أي أنهم يعتمدون على أنفسهم ويتمتعون باستقلالية كبيرة في الآراء نتيجة المعلومات المتوفرة لديهم على عكس غيرهم من المستهلكين الذين يميلون للاعتماد على الآخرين للحصول على الإرشادات والنصائح الهامة.
- يعد المستهلكون المبتكرون أكثر ميلاً واستعداداً للتحول والانتقال من ماركة سلعية إلى أخرى، كما أنهم يعدون من أوائل المشترين للسلع والخدمات والأفكار الجديدة من جهة أخرى.
- يمتاز المستهلكون المبتكرون بالإيجابية نحو الأشياء والأفكار والسلع غير المألوفة، وهم أكثر ثقة واعتماداً على قيمهم ومعيارهم الخاص في الحكم على الأمور والأشياء المطروحة.
- يميل المستهلكون المبتكرون ليكونوا من ذوي التقبل الاجتماعي الواسع بالمقارنة مع المستهلكين من الفئات الأخرى ذات التقبل الاجتماعي المحدود.

- يميل المستهلكون المبتكرون ليكونوا أكثر تقبلاً للمخاطرة، وأقل إحساساً بالمخاطرة عند تجربة أو تبني السلع الجديدة. لذلك فهم يدركون درجة مخاطرة أقل أثناء شراء وتبني السلعة الجديدة، وبالتالي فإن درجة المخاطرة العالية تُقلِّل وتَحدُّ بدرجة كبيرة من نشر وتبني السلع الجديدة.

ثامناً: الوسيلة الإعلانية العامة Public Advertising Media

مفهوم الإعلان:

يعتبر الإعلان إحدى وظائف التسويق عامة، والمزيج الترويجي خاصة، وهو أداة من أدواته الهامة التي تساهم مساهمة رئيسية في تفاعل وتكامل الوظائف والأنشطة المختلفة من المنظمة لتحقيق أهداف البرنامج التسويقي، فالإعلان السليم يقتضي دراسة سلوك المستهلك والسوق التي يعيش فيها المستهلك والسلعة التي يراد توصيلها للمستهلك، إذ أن البرنامج التسويقي يبدأ بالمستهلك، ويستمر في خدمته وينتهي به.

إن الإعلان هو فن التعريف بالسلع والخدمات والأفكار عن طريق الوسائل غير الشخصية، وذلك بقصد تقديم هذه السلع والخدمات والأفكار بواسطة الجهة المعلنة للتعريف بها وبخصائصها ومميزاتها.

هدف الإعلان:

إذا كان الهدف الرئيسي من الإعلان هو الترويج للسلعة أو الخدمة أو الفكرة الجديدة، وجذب المستهلكين وتوجيه أنظارهم لها، فإنه في نفس الوقت:

- يعمل على توجيه الجمهور وتثقيفه وترشيد رغباته وقراراته الشرائية وتوفير قاعدة وحرية الاختيار أمامه.
- يعمل على تعليم المستهلك كيفية الشراء السليم والاستخدام السليم للسلعة أو الخدمة، ويمكن أن يؤدي إلى تغيير العادات القديمة إلى عادات أفضل.

ويعمل المنتج من خلال الإعلان بهدف التأثير على دوافع الشراء للمستهلك ودفعه لشراء السلعة الجديدة، أي أنه يحاول التأثير في تفكير وتصرفات وسلوك واتجاهات المستهلكين لتحريك الشعور والسلوك باتجاه السلعة والإقبال على تبنيها[7].

وخير مثال على الوسيلة الإعلانية العامة، أن الكثير من النساء المبتكرات يَكُنَّ أكثر ميلاً لقراءة المجلات النسائية المتخصصة كسنوب والحسناء والبوردا وغيرها، وتبين بالملاحظة أيضاً أن المستهلكين المبتكرين أقل مشاهدة للبرامج التلفزيونية والإذاعية بالمقارنة مع الشرائح الأخرى منهم.

تاسعاً: الخصائص الاجتماعية Social Characteristics

يمتاز المستهلكون المبتكرون بأنهم مقبولون اجتماعياً وأنهم يتفاعلون مع غيرهم من أفراد طبقتهم الاجتماعية كأفراد يقدمون النصيحة والرأي السديد فيما يتعلق بالأفكار والسلع والخدمات الجديدة، ويمكن أن يستخدم مفهوم الطبقة الاجتماعية للقيام بعملية تقسيم الأسواق، ولكن عند القيام بهذه المحاولة يجب على المسوق أن يتذكر دائماً الإرشادات التالية:



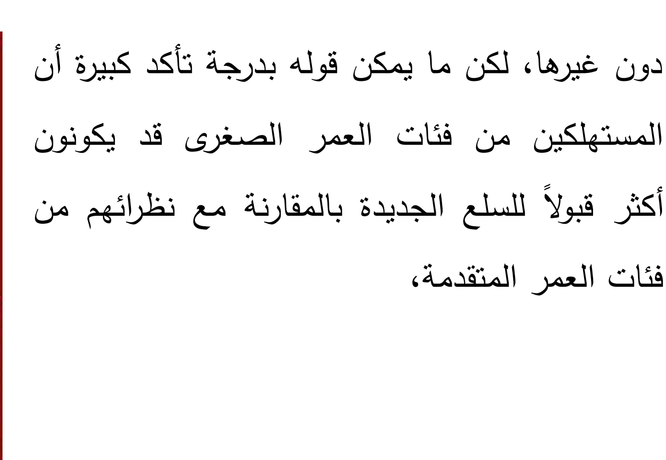
- يمكن ألا تكوِّن الطبقة الاجتماعية اعتباراً مرادفاً. إذ أن التقسيم يمكن أن يتم عن طريق معايير أخرى كالعمر والجنس، والتي قد تكون مناسبة أكثر، وتلعب الخصائص الاجتماعية للمستهلكين المبتكرين دوراً كبيراً في هذا المجال.
- يمكن أن تكون منافع تقسيم الطبقة الاجتماعية للسلع غير المختلفة أقل من التكاليف المطلوبة لتحقيق مثل هذا التقسيم الهام.

- قد يكون تقسيم الطبقات الاجتماعية أكثر فعالية، وبشكل خاص عندما يستعمل الربط مع متغيرات إضافية كمراحل دورة الحياة مثلاً.

علاوة على ذلك، وبالنسبة لبعض الحالات، فإن مفهوم الطبقة الاجتماعية يمكن أن يكون محدود التطبيق، ويمكن أن يقدم السوق بعض الدلائل المفيدة التي يمكن أن تستعمل بشكل محدَّد ومناسب في تطوير استراتيجيات التسويق، وتعرض هذه الاستراتيجيات تحسيناً في الفهم العام لسلوك المستهلكين وخصائصهم الاجتماعية، وتدرس الكثير من البحوث العلاقات بين الطبقات الاجتماعية، وخصائص سلوك المستهلكين, والخصائص الاجتماعية المميزة لكل طبقة وعلاقتها مع تطوير المزائج التسويقية[8].

عاشراً: الخصائص الديموغرافية Demographic Characteristics

من المنطقي افتراض ما يلي: أن لعمر المستهلك علاقة معينة مع قبول فئة سلعية جديدة



دون غيرها، لكن ما يمكن قوله بدرجة تأكد كبيرة أن المستهلكين من فئات العمر الصغرى قد يكونون أكثر قبولاً للسلع الجديدة بالمقارنة مع نظرائهم من فئات العمر المتقدمة،



ويمتاز المستهلكون المبتكرون أيضاً بمستويات تعليمية رسمية عالية نسبياً،



وبمستويات دخل شهرية عالية، بالإضافة إلى كون معظمهم من شاغلي الوظائف العليا نسبياً، وممَّن ينتمون إلى طبقات اجتماعية أعلى بالمقارنة مع غيرهم من شرائح المستهلكين الأخرى.



إحدى عشر: التطبيقات بالنسبة للمسوقين Implications For Marketers

تتضمن التطبيقات بالنسبة للمسوقين التالي:

سلوك المستهلكين والمزيج التسويقي Consumer Behavior and the Marketing Mix:

إن التسويق هو عملية تخطيط وتنفيذ وإدراك وفهم وتسعير وتوزيع وترويج (غالباً ما تسمى بالمزيج التسويقي) للأفكار والسلع والخدمات، لخلق وإيجاد التبادل الذي يرضي الزبائن، إما عن طريق الأفراد أو المنظمات، وإن أحد العناصر الرئيسية لمفهوم التسويق هو أن توجيه المستهلكين يتضمن النشاطين التاليين:





- تحديد مجموعات المستهلكين سواء أكانوا أفراداً أم منظمات، والذين من المحتمل أن يقوموا بشراء السلعة، وهم يشكلون السوق المستهدف Target Market.
- إنتاج السلع أو تقديم الخدمات التي تلتقي مع حاجات السوق المستهدف بفعالية أكثر، ومن هذا المنطلق يقول Mc Daniel and Gates: «إن أي مزيج هو فقط جزء ضعيف جداً، وإن تحديد مجموعات المستهلكين واكتشاف الحاجات والرغبات يصبح نشاطاً حاسماً لمهنيي التسويق، وبالتالي يمكن أن تساعد بحوث التسويق في هذا النشاط الذي يقوم على فهم السلوك الإنساني، وعلاقته مع الشراء والاستهلاك الذي يترجم بيانات بحوث التسويق إلى خطة فعَّالة للتسويق».

ووفقا لذلك، يمكن أن تساعد النماذج الثلاثة التالية في عملية التسويق وهي:



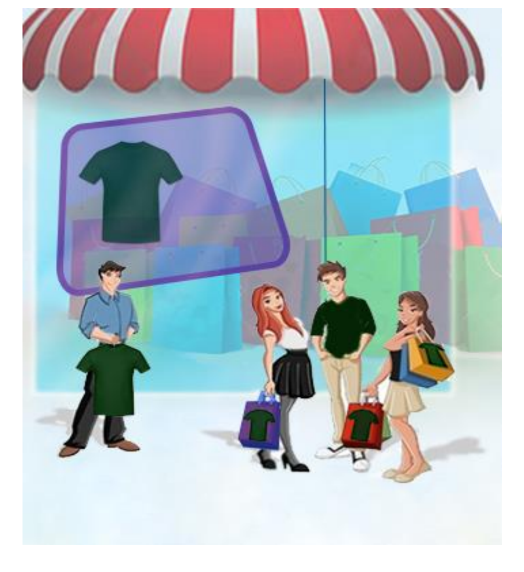
- نموذج التعلم Learning Model.
- نموذج حل المشكلة – Problem Solving Model.
- نموذج القيم المدركة Perceived Values Model.

وبالتالي يمكن أن تحدد المجموعات، ويمكن أن تعمم الرسائل لجذب الانتباه والتأثير في قيم سوق الهدف، كما يمكن أن تعدل السلع والخدمات وتطور الاتصالات لإيصال الرسائل الجديدة.

إن فهم سلوك المستهلك يساعد المسوق في التأثير بفعالية عن طريق مساعدة الزبون في تعلم السلوكيات الجديدة للشراء، أو حل المشاكل عن طريق استعمال السلعة الضرورية، وبالتالي ستتركز الرسائل على تعزيز القيمة المدركة للسلعة أو الخدمة، والاحتمال المدرك للرضا.

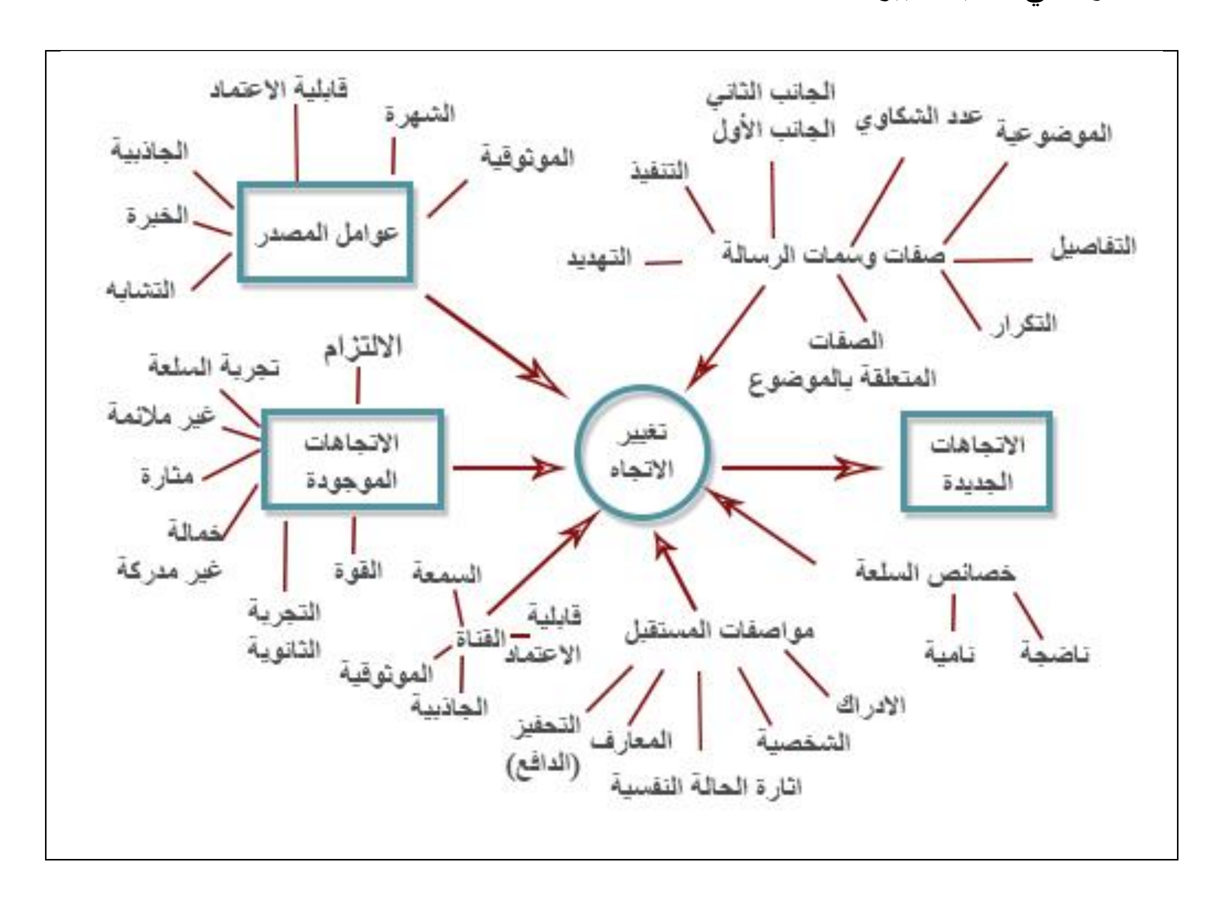
تغيير سلوك المستهلك Changing Consumer Behavior:

إن أحد الجوانب الهامة للتسويق هي استعمال الاتصال لتغيير اتجاهات وسلوكيات المستهلك لكي يضمن تبني المستهلكين للاتجاه الأكثر إيجابية للمنظمة وسلعها وخدماتها، وتغيير سلوكياتهم نسبياً، بحيث يبدأ بالشراء.



ويُعتقد بأن تغيير الاتجاهات يتم عن طريق العديد من السلطات التي تمثل هدفاً أساسياً للاتصالات التسويقية Marketing Communications،

وتظهر العديد من العوامل المؤثرة على عملية تغيير الاتجاه في الشكل الذي يعرض العوامل المطلوبة في عملية تغيير الاتجاه.



العوامل المطلوبة في عملية تغيير الاتجاه

وقد يكون الدليل الذاتي يشكل صعوبة في تغيير الاتجاهات بقوة، وقد يشاهد هذا الوضع من قبل الأفراد كجزء أساسي من سماتهم وخصائصهم الذاتية، وبالتالي تكون السمة الأساسية المرغوبة للأفراد في تغيير اتجاهاتهم هامة تماماً، كما في حالة مواصفات السلعة أو الخدمة، أو حتى الفكرة التي تسوَّق إليهم، علاوة على ذلك، إن من أهم المسائل مصدر الرسالة وطبيعة الاتصال بما فيها التصميم وعرض الإعلانات، ويجب أن تكون ثقة المستهلكين إحدى الحاجات الرئيسية الهامة.

إذ أنه عندما تقدم الرسالة يجب أن يدركها المستهلكون على أنها مصادر معلومات قابلة للاعتماد والوثوق بها، وقابلية الاعتماد هي عامل رئيسي للتأثير على الآخرين، لذلك يمكن أن

يتصل أغلب المستهلكين بالرسائل المستقبلية، ولهذا السبب كانت الاتصالات الشفوية، خصوصاً من قِبَل قواد الرأي أو المؤثرين الذين يلعبون دوراً هاماً في تشكيل وتغيير الاتجاهات عن طريق الحملات الإعلانية الرسمية.

العوامل الدولية والثقافية المتبادلة International and Cross- Cultural Factors:

تشكل الثقافة اعتناقاً لمفاهيم مفيدة للتسويق، فهي تهتم بطرائق حياة مجموعات الأفراد، وتؤيد الثقافة في الاتجاهات والسلوكيات معاً، لذلك فهي ذات أهمية كبيرة بالنسبة لأي مسوق يقوم بعملية البيع.

ويمكن أن تحلل المسائل المطلوبة في تسويق الثقافة في تعابير العادات والعناصر التي تتضمن القيم والدين والمعتقدات والسياسات والتنظيم الاجتماعي والتعليم والقانون والتكنولوجيا والعمال واللغات، وتتضمن أيضاً الاتجاهات والسلوكيات التي تتكون من المظهر واللباس والدور الجنسي والطعام والشراب والعلاقات والأدوار الاجتماعية والتعلم والنمط العقلي والوعي والعمل وأوقات الراحة.

وهذه الأمور ترتبط بشكل رئيسي إما بالمباشرة أو بتورية رسائل التسويق التي يمكن أن تستعمل في أي حملة ترويج وإعلان، فعلى سبيل المثال يمكن أن تخلق اللغات مشاكل غير متوقعة للبائع، وبشكل خاص إذا كان اسم السلعة غير مناسب في ثقافة الاستقبال.

يمكن أن تتضمن أعمال الثقافة أمثلة منها التكنولوجيا كالأدوات الكهربائية المستعملة بقدرات مختلفة، والدين الذي يمكن أن يؤثر بأنواع الطعام، أما الألوان فيمكن أن يكون لديها أهمية مختلفة في البلدان المختلفة، ويمكن أن تؤثر أيضاً القوانين المحلية بشكل كبير على سلوك المستهلك.

لذلك يُواجَه المسوق بمشاكل تصدير السلع والخدمات عبر الحدود الثقافية التي تحتاجها الدراسات والبحوث الضرورية لتجنب المآزق الناجمة عن ذلك، لذلك من الضروري تحديد السوق

المناسب، ويجب أن تتخذ القرارات المناسبة للسلعة التي تقوم على بيعها أو تعديلها لتناسب الثقافة المحلية، حتى ولو كان اسم العلامة مستعملاً.

والمشكلة المحتملة الأخرى هي التغليف، وهنا يركز الخيار على القرارات الأساسية للتغليف التي يجب أن تعدل لتناسب السوق، فالقرارات الاستراتيجية يمكن أن تتخذ فيما يتعلق بالقابلية المرغوبة للسلع والخدمات المصدرة لثقافة أخرى، لذلك من الضروري وضع التسهيلات الضرورية ضمن الدول المضيفة لها.

اثني عشر: المقترحات المستقبلية ودور الحكومة

Future Prospects and the Role of Government

يدخل ضمن هذه الفقرة سؤال هام هو:

كيف تقوم الشركات المتعددة الجنسية Multinational Corporations بزيادة حقها في الإنتاج العالمي؟

كيف يجب أن تبقى ابتكارية على الرغم من زيادة وكبر حجمها ونطاقها؟

كيف يمكن أن تبحث الكثير من المنظمات الصغيرة عن سبل المنافسة مع الشركات المتعددة الجنسية في بعض المجالات، وكيف تتعاون معها في العديد من المجالات الأخرى؟

الواقع أنه قد يتم ذلك عن طريق المشاركة في الشبكات بالنسبة لأنواع متنوعة منها، وتتأثر الأهمية النسبية للمنظمات الكبيرة والصغيرة في المجالات التكنولوجية العالية والمتوسطة بالقرارات والقوانين الحكومية في المستويات المتنوعة، بينما تتأثر بالسلطة والاحتكار في الشركات المتعددة الجنسية، وبالتالي سيكون لدى الحكومات حافز قوي لمساعدة المنظمات الصغيرة بشكل دقيق، لأنها أقل قوة واقتصاداً، وسيكون الحافز أكبر في الشركات في بعض المراكز الرئيسية المتعددة الجنسية، وبالتالي ستكون الحكومات قادرة على القيام بذلك عن طريق تحسين أسس العلم والثقافة والتدريب للقوى

العاملة، وعن طريق وضع القوانين المالية للقطاع العام، التي تحدد أسس منح القروض ورأس المال المخاطر به.

إن الهدف الآخر الأكثر احتمالاً للعمل الحكومي هو دعم التغيير التكنولوجي وإعادة توجيه العمليات والسلع التي تقتصر على التلوث والموارد الطبيعية بشكل خاص، وتساعد التكنولوجيات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحيوية في تخفيض التلوث واستعمال الموارد، وبالتالي يجب أن يُعاد إصلاح النظم الضريبية فيما يخص المستهلكين والمنظمات والتكاليف التي تُفرض على المجتمع، إضافة إلى التفسيرات القانونية لالتزام المنظمات بقوانين التلوث.

في الواقع: إن الحكومات ستكون قادرة على توجيه التغيير التكنولوجي عن طريق قولبة نظام التكلفة الذي يحتلُّ مكانة هامة في دراسة الابتكار، وتكون الاستثناءات مرغوبة بالنسبة للدعم المباشر للابتكار وخاصةً في المجالات التي تكون صعبة للمبتكرين ولكنها مناسبة لهم ولأعمالهم، وقد تتضمن بعض مجالات التكنولوجيا الحيوية هذا النوع، والتي يكون لديها ملائمةً خاصة للمنافع الاجتماعية، وبالتالي يكون هناك نزعة استثنائية بين المنافع المحتملة المتعددة لاستخدام الموارد بهدف إنتاج الابتكارات الواجب انسجامها مع متطلبات التكنولوجيا ومع مواقف الدول والأقاليم، لذلك فمن الممكن استعمال الفوائض الكبيرة من الأموال بهدف تقديم ابتكارات أفضل.

وخلاصة القول: أن كل منظمة معنية بدراسة السلوكيات الأساسية للمستهلكين سواءً من ناحية الإدراك أم التعلم والتحفيز، أو حتى في التأثيرات الاجتماعية على سلوكهم واتجاهاتهم، والتعرف على الخصائص الأساسية للمستهلكين المبتكرين وعادات الشراء والعوامل المؤثرة على الشراء والخصائص الشخصية لهم، وكذلك دور الإعلان والترويج في دفع وتحفيز سلوكهم وإقبالهم على شراء وتبني السلع الجديدة المبتكرة التي تُرضي أذواقهم وتلبي حاجاتهم ورغباتهم وعلاقاتهم مع الطبقات الاجتماعية الأخرى من المستهلكين غير المبتكرين، وما يتمتعون به من خصائص ديموغرافية تميز كل مستهلك مبتكر عن الأخر، والدور الأساسي الذي يلعبه المسوِّقون والحكومات في هذا المجال.

الخلاصة

سلوك المستهلك هو "السلوك الذي يبرزه المستهلك في البحث وشراء أو استخدام السلع والخدمات أو الأفكار والخبرات التي يتوقع أنها ستشبع حاجاته ورغباته، وذلك وفقاً للإمكانيات الشرائية المتاحة".

يعد المستهلك مساهماً أساسياً وهاماً في تطوير السلع الجديدة والابتكارات التي تقوم بها المنظمات على اختلاف أنواعها، خصوصاً وأنه يدرس مفاهيم علم النفس والاجتماع، ويتشابه مع دراسات السلوك التنظيمي التي تركز على الفرد العامل في المنظمة، بينما يركز سلوك المستهلك على الفرد المستهلك للسلع أو الخدمات.

ركز هذا الفصل على الآثار التي تتركها الابتكارات على سلوك المستهلكين والخصائص المختلفة لهذا السلوك، والعناصر القابلة للتحديد والتي من الممكن أن تؤثر على هذا السلوك، وفحص وتأكيد عدد من التطبيقات بالنسبة للمسوقين، وبذلك يمثل سلوك المستهلكين موضوعاً هاماً وحيوياً في مجال الابتكار والإبداع.

يؤدي عدم فهم سلوك المستهلك إلى عجز المسوقين عن تحليل والتقاء حاجات هؤلاء المستهلكين والزبائن المتعاملين مع المنظمات، وفي الواقع فإن سلوك المستهلك نفسه غير قابل للتقدير لأنه ديناميكي ومتغير بشكل مستمر.

كل منظمة معنية بدراسة كل من السلوكيات الأساسية للمستهلكين سواءً من ناحية الإدراك أم التعلم والتحفيز، أو حتى في التأثيرات الاجتماعية على سلوكهم واتجاهاتهم، والتعرف على الخصائص الأساسية للمستهلكين المبتكرين وعادات الشراء والعوامل المؤثرة على الشراء والخصائص الشخصية لهم، وكذلك دور الإعلان والترويج في دفع وتحفيز سلوكهم وإقبالهم على شراء وتبني السلع الجديدة المبتكرة التي تُرضي أذواقهم وتلبي حاجاتهم ورغباتهم وعلاقاتهم مع الطبقات الاجتماعية الأخرى من المستهلكين غير المبتكرين، كما يجب معرفة ما يتمتعون به من خصائص ديموغرافية تميز كل مستهلك مبتكر عن الآخر، وكذلك الدور الأساسي الذي يلعبه المسوِّقون والحكومات في هذا المجال.

التمارين:

1. ما المقصود بسلوك المستهلك؟

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

2. عدد عناصر سلوك المستهلك.

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

3. بين باختصار خصائص المستهلك المبتكر.

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

4. أعط عدة أمثلة لوسائل إعلانية عامة.

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

5. عدد الخصائص الاجتماعية للمستهلك المبتكر.

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

6. عدد الخصائص الديموغرافية للمستهلك المبتكر.

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

الوحدة التعليمية التاسعة

مشكلات تطبيق الابتكار والإبداع

الأهداف التعليمية

بعد دراسة هذه الوحدة التعليمية يجب على الطالب أن يكون قادراً على أن يتعرف على مشكلات تطبيق إدارة الابكار والإبداع في المنظمات وذلك:

- في المجالات العلمية والتعليمية
- في المجالات التطبيقية والميدانية والتكنولوجية
- في المجالات الداخلية
- في ميدان التسويق
- في مجال الابتكار ضمن الجودة الشاملة

أولاً: مقدمة Introduction

إن تطبيق أي علم أو بحث في أي موضوع كان لا بد أن يعترضه مجموعة من المعوقات والمشكلات التي تمنعه من تحقيق أهدافه بالشكل الصحيح والمناسب، سواء أكان ذلك على مستوى الفرد، أو الجماعة أو المنظمة، أو حتى على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة، ومن الضروري والهام جداً الاحتياط لهذه المعوقات والمشكلات، والبحث في أفضل الطرائق والأساليب لمعالجتها في الوقت المناسب وبأقل جهود وتكلفة ممكنة.



إن تطبيق الطرائق الابتكارية والإبداعية في مجال الأعمال يجعل من الأهمية بمكان دراستها وتحديد جدواها وإمكانية تطويعها وملاءمتها للبيئة الواجبة التطبيق فيها، وسنحاول في هذا الفصل إيجاز أهم المشكلات والعقبات التي تحول دون إمكانية تطبيق الطرائق الابتكارية الإبداعية، وذلك من وجهات النظر المختلفة التي تتناول هذه المشكلات بالدراسة والتحليل، والتي تؤثر على البيئة الابتكارية الإبداعية ومرتكزاتها وأسسها في المنظمات.

ثانياً: مشكلات تطبيق إدارة الابتكار والإبداع في المنظمات

أظهرت لنا الملاحظة والخبرة العملية أن هناك عدداً من العقبات والمشكلات التي تواجه عملية تطبيق المبادئ والطرائق الابتكارية الإبداعية في المنظمات، ولعل أهم هذه المشكلات وتقسيماتها المختلفة هي:

في المجالات العلمية والتعليمية:

تعاني عملية تطبيق المبادئ والطرائق الابتكارية والإبداعية في المجالات العلمية من المشكلات التالية:



- قلة المراجع والدراسات وبشكل خاص العربية منها التي تتناول موضوع الابتكار والإبداع وطرائق تطبيقه والخطوات اللازمة لصنع البيئة الابتكارية الإبداعية في المنظمات ورعايتها وتطويرها.
- الإهتمام غير المتزايد بالدراسات الابتكارية الإبداعية وطرائقها المختلفة، لاسيما في مراكز البحث والدراسة كالجامعات والمعاهد، ومراكز البحث العلمي بالرغم من أهمية هذا الموضوع في الوقت الحالي.
- اقتصار عملية التعليم والتدريب على الطرائق التقليدية دون أن تتعداها إلى الطرائق الابتكارية الخلاَّقة التي تكسب الفرد المتدرب والمتعلم المزيد من الدعم والتطور لتنمية ذاته وعلاقاته.
- ضعف الوسائل والتجهيزات المستخدمة، وقدمها مما يؤدي لعدم دقة نتائجها، لذلك يجب استبدالها بما هو متطور ويعتمد على التكنولوجيا العصرية، وتهيئة وتوفير الكادر الابتكاري لها.

- ضعف العلاقة بين مراكز البحوث العلمية والجامعات والصناعة والمجتمع، وهذا ما ينعكس آثاره على زيادة الفجوة الابتكارية وابتعاد الطرفين عن بعضها وتفاقم المشكلات وتعقد طرائق حلها.

في المجالات التطبيقية والميدانية والتكنولوجية:

يلاحظ في المجالات التطبيقية والميدانية والتكنولوجية لإدارة الابتكار والإبداع المشكلات التالية:

1. عدم توافر المناخ المساعد لإدارة الابتكار والإبداع وتكنولوجياتها المختلفة، وهذا ما يقيد عملية إطلاق عنان الأفكار والمقترحات لاسيما من العمال.
2. انعدام المحفزات التي تساعد على إبراز القدرات والمهارات والأفكار الابتكارية وعملية التعاون الذهني، وهذا ما يكون من نتائجه غياب وتشويش مصادر الأفكار التي قد تكون متداخلة وغير مفهومة، وعدم القدرة على تحديد ما هو متوقع نتيجة ضعف التنبؤ وعدم تدعيم القدرات لحل المشكلات، والقيام بدراسات التطوير العقلي، أو استعمال طرائق الخيال المبدع، وبنوك الأفكار.
3. إن ضعف التنظيم وقلة التطبيق للأفكار والاقتراحات قد يولد ردود فعل سلبية تجاه التطبيق، مما يترك أثره على الفوائد التي يمكن أن تجنيها صناعة ما من جراء التفكير بالطرائق الابتكارية والإبداعية.
4. عدم الإدراك والتمييز والتفريق بين ما هو مقصود بالتغيير أو الإبتكار، فالتغيير هو أي بديل للوضع الراهن، أما الابتكار فهو فكرة جديدة تطبق لبدء أو تحسين عملية الإنتاج أو السلعة أو حتى الخدمة، وعلى هذا يمكننا النظر إلى الابتكار على أنه النوع الأكثر تخصصاً للتغيير.
5. ضعف دراسات التنبؤ التكنولوجي التي يمكن من خلالها تحديد مستويات البحوث والتطوير واستراتيجيات الابتكار الملائمة للتطبيق وتخصيص الموارد اللازمة للابتكارات.

6. قلة المخصصات والموارد المالية اللازمة للنهوض بمشروعات البحوث والتطوير والابتكار، أو قلة التعاون والمشاركة التكنولوجية بين المنظمات.
7. المقاومة والمعارضة الشديدة للتطوير والابتكار في الصناعات المختلفة، وضعف الدراسات التي تحدد بنى السوق وعلاقتها بالصناعة، ومدى إمكانية الاستفادة من هذه الدراسات.
8. عدم إمكانية القدرة على التنبؤ بآثار الابتكار والإبداع على الأداء المستقبلي للمنظمات، وذلك نتيجة لوجود الكثير من الضغوط والمتغيرات التي تحول دون دراسة الاتجاهات الرئيسية للعلاقة بين الابتكار والإبداع والتكنولوجيات المتطورة الرئيسية كتكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيات الموارد البشرية، والعولمة وتأثيراتها وتغيراتها أيضاً.
9. وجود الكثير من المؤثرات والمتغيرات الخارجية، التي تجعل عملية تطبيق الطرائق الابتكارية الإبداعية تابعة لا مستقلة المنشأ، كاستراتيجية التراخيص والمشروعات المشتركة والمتاجرة بالتكنولوجيا، وهذا ما يعوق القدرات التكنولوجية للمنظمات.
10. من الأمور التي تعوق عملية تطبيق الابتكار والإبداع عدم وضوح عناصر هذه العملية ودورها في التخطيط والتفكير الاستراتيجي وبناء ثقافة خاصة بالمنظمات والصناعات.
11. عدم تخطيط الابتكارات وتحديد أهدافها واستراتيجياتها وسماتها، فقد يحدث ذلك بشكل عشوائي غير مخطط استجابة لظروف معينة تمليها طبيعة العمل وعلاقات الصناعة.
12. ضعف الاهتمام بالتأثيرات والابتكارات البيئية، وعدم دراسة الأخطار البيئية وطرائق معالجتها وتدوير النفايات الناتجة عن البيئة بهدف تحقيق أقصى استفادة منها.
13. قلة اهتمام القوى المؤثرة وإداراتها بالابتكارات السلعية الضرورية، وعدم الترويج لها وتفعيل دورها في حياة المجتمع والمنظمات.

في المجالات الداخلية للمنظمات:

يمكننا أن نلخص أهم المشكلات التي تعاني منها المنظمات على اختلاف أنواعها، لاسيما في دول العالم النامي فيما يلي:

1. أن أغلب مديري المنظمات ليسوا ابتكاريين بطبيعتهم، وإنما سلطويون ويحبون النزعة الفردية ويرفضون عنصر المشاركة والتعاون وعمل الفريق، ويقتلون الأفكار والاقتراحات المقدمة.
2. عدم وجود أقسام متخصصة للابتكار والإبداع في المنظمات، وفي غالب الأحيان تمارس أعمال البحوث والتطوير الابتكار، وترحب بقبول الأفكار والاقتراحات الجديدة في إطار نظام متعاون متكامل.
3. ضعف القدرة على تخطيط وتنظيم ورقابة النشاطات الابتكارية الإبداعية، وإذا وجد إدارة متخصصة فإنها قد لا تعطي الاهتمام الكافي لهذا النشاط الهام في ثقافة ونظم المنظمة.
4. ضعف المخصصات المالية للابتكارات، وعدم تخصيص بنود في ميزانية المنظمات مخصصة لهذا الغرض الحيوي، وإذا وجدت هذه المخصصات فإنها لا تتعدى إلا مبالغ قليلة لا تقدم ولا تؤخر شيئاً.
5. تسعى القليل من المنظمات لخلق وإيجاد إدارة فعَّالة للابتكار والإبداع فيها، بحيث تكون قادرة على تشجيع التحديات في الطرائق الحالية للتفكير والعمل، أو تكون قادرة على تطوير الثقافة الابتكارية الإبداعية الجديدة بالاهتمام والدعم، وتشجيع الحريات وتبني الاقتراحات، وتحفيز الجهود الابتكارية لمواجهة المشكلات التي تظهر في هذه المنظمات.
6. غياب عناصر نشر الابتكارات سواءً كان ذلك على المستوى المنظماتي أم السوقي، وعدم وضوح قنوات الاتصالات، وتأثير النظام الاجتماعي السائد والأوضاع الاقتصادية على عملية النشر.
7. عدم الاهتمام بالدراسات السوقية للمتبنين وما هي أنواعهم وفئاتهم ووجهات نظرهم حول الابتكار لاسيما فيما يخص السلع الجديدة بشكل كامل، والتعرف على شكاوى هؤلاء المتبنين وطرائق جمع البيانات عنهم وتحليلها وصولاً للنتيجة المنشودة في التعرف على أولئك الذين يؤيدون السلعة، والآخرين الذين يرفضونها.

8. عدم الاهتمام الكافي بدراسة النواحي النفسية للابتكارات، ودورها العام في نشر وتبني هذه الابتكارات، بل على العكس قد يتم قتل الأفكار الإبتكارية وتحطيم العقلية الابتكارية وإحباطها وعدم الترحيب بأفكارها.

9. ضعف الثقافة الابتكارية في المنظمات وفي كافة المستويات الإدارية فيها، وفي مختلف أنواع الوظائف، وعدم الاهتمام بدراسة شخصية المبتكرين والمبدعين وطغيان العشوائية في العمل والإنتاج.

10. الاهتمام غير المتزايد بصنع البيئة الابتكارية الإبداعية، وطرائق تطويرها وتبنيها وتنميتها وتحصينها، والارتقاء بها إلى أعلى مستوياتها، وغياب مقومات وعناصر هذه البيئة.

11. غياب الاهتمام ببيئة وظروف العمل ونوعية حياة وجودة العمل وخصائصها المتميزة وأساليبها الفريدة، وعدم وضوح العوامل التي تولد الحاجة للابتكارات في المنظمات.

12. قد يتم الاعتماد على خبراء واستشاريين من الخارج، وهم قد يكونوا على دراية وخبرة كافية بالظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة والمشكلات الداخلية التي تعترض سير عملها.

13. قلة وانعدام الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية، وعدم وضوح العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة، وعدم وجود قواد للرأي يمارسون عملية التشجيع والتحفيز، وضعف أدوات ووسائل التأثير القيادي، فالقواد يجب أن يكونوا مبتكرين وقواد للرأي، وليسوا تابعين للرأي.

14. الفشل في تطبيق طرائق التفكير الإبداعي وقواعده وطرائقه، وهذا يعود للظروف التي تعيشها المنظمات والإهمال السائد والفوضى والمآزق والأزمات التي تعترض طرائق العمل والإنتاج، لاسيما التي تتعلق بالمواد والبشرية فيها.

15. غياب المداخل الابتكارية الإبداعية، والتدريب على الحلول الإبداعية للمشكلات والتعاون الذهني وغيرها من مداخل الابتكار في المنظمات.

في ميدان التسويق:

يلاحظ في ميدان التسويق المرتبط بالمنظمات المشكلات الابتكارية والإبداعية التالية:



1. قلة الاهتمام بالابتكارات السلعية في ميدان التسويق، أو فوائد الابتكار والإبداع في لغة التسويق المعاصر.
2. عدم فاعلية تنظيم الابتكارات السلعية وتحديد لجان مخصصة لهذا الغرض.
3. القصور في عملية التسويق والتسعير الابتكاري والتطوير الابتكاري للسلع وحتى الخدمات المقدمة أيضاً.
4. ضعف الدراسات المتعلقة باستراتيجيات النمو المتمثلة بالاختراق وتطوير وتنمية السلعة والتكامل بأنواعه المختلفة، واتساع السوق والتنويع، والاتحادات الاستراتيجية وغيرها.
5. قصور النشاط الترويجي والإعلاني في التعبير عن الابتكار ضمن نسبة ضئيلة لا تتعدى بعض الإعلانات في التلفزيون والقليل من المجلات.
6. ضعف الدراسات التي تبين محددات نجاح أو فشل السلع الجديدة وكيفية ابتكارها وتطويرها ضمن مراحل ملائمة لهذا الغرض.
7. عدم الاهتمام بدراسات دورة حياة السلعة وأثرها على الابتكار والمراحل المختلفة التي تمر بها.
8. القصور في التعرف على عناصر استراتيجية السلعة والتنبؤ بأدائها وكيفية تطوير وتحسين هذه الاستراتيجية.
9. إهمال دراسات سلوك المستهلك، وعناصر هذا السلوك، وخصائص المستهلك المبتكر واهتمامه بفئات السلع المعروضة والمبتكرة، وخصائص وعادات الشراء والخصائص الاجتماعية الديموغرافية.

في مجال الابتكار ضمن الجودة الشاملة:

يلاحظ في ميدان الجودة الشاملة المشكلات التالية المرتبطة بالابتكار والإبداع وهي:



1. اقتصار دراسات الجودة الشاملة على الطرائق التقليدية لها دون الأخذ بعين الاعتبار الطرائق الابتكارية الإبداعية فيها، والنظر إلى كل ما هو جديد ومطوَّر أيضاً.
2. إن المعرفة والتخيل والتقييم والتصور هي من أهم الجوانب التي ترتكز عليها فلسفة الجودة الشاملة، وهذه الجوانب غالباً ما تلاحظ في هذه الفلسفة.
3. كثرة الحواجز التنظيمية للابتكار التي تقّف حائلاً في وجه الجودة الشاملة في الكثير من المنظمات.
4. ضعف العلاقة القائمة بين الجودة الشاملة والابتكار وثقافة العمل في المنظمات.
5. عدم وضوح مفهوم الابتكار والإبداع في تسليم خدمات الجودة الشاملة.
6. عدم وجود برامج مستمرة للتحسين والتطوير وتحديد بدائل للتصميم والعمل.

ثالثاً: كيف تسعى المنظمات للريادة في ابتكاراتها؟

بما أن الابتكار هو الشيء المجهول الذي تسعى المنظمات للبحث عنه وتطويعه وإدارته بفعالية ونجاح، لذلك يجب أن تعمل هذه المنظمات وتبحث عما يقف حائلاً في وجه ريادتها وتميزها على المنظمات الأخرى، وبشكل خاص تلك التي تهدر الوقت وتضيع الجهود وتزيد التكاليف.

ومن هذا المنطلق نقترح لكل منظمة على اختلاف نوعها وحجمها وعدد أفرادها ومواردها أن تسعى لتطبيق الاقتراحات التالية:

1. توليد الرغبة لدى الأفراد بالعمل والبحث الدؤوب عما هو جديد مبتكر وملائم للأسواق والأذواق ورغبات واحتياجات المستهلكين والزبائن.
2. العمل على إنشاء إدارة خاصة بالابتكار والإبداع فيها تمارس دورها في تجمع الحقائق والبيانات وتحليلها وتزويدها بالتجهيزات والوسائط التكنولوجية المناسبة، التي تتلاءم مع طبيعة عمل وحجم المنظمة.
3. اتباع نظام التعليم والتدريب الابتكاري الذي يتجاوز الطرائق التقليدية القديمة، ويبحث عن الطرائق الفعالة للتعليم والتدريب التي تُكسب الفرد المزيد من المعارف والمهارات المتطورة والمتقدمة.
4. تعزيز العلاقة والارتباط مع مراكز البحث والجامعات والصناعة والمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس مجال عمل المنظمة.
5. تحفيز القدرات الإبداعية الفردية والجماعية المتوفرة، وخلق المناخ المناسب لها، وإيجاد الظروف الملائمة لها للبحث وتفجير طاقاتها الكامنة.
6. تنظيم الابتكارات وتوقيتها والبحث عن الفوائد التي تجنيها المنظمة منها، والمساوئ التي قد تعترضها، وردود الفعل السلبية التي يمكن أن تحدث.
7. توفير مخصصات مالية كافية في ميزانيات المنظمات للابتكار والإبداع، والبحوث والتطوير شريطة أن تكون متناسبة مع حجم الأعباء والأعمال والالتزامات التي تنهض بها المنظمات.
8. خلق بيئة إبتكارية إبداعية في المنظمات والتمهيد لها للقضاء على المقاومة والمعارضة التي يمكن أن تعترضها.

9. اتباع طرائق مناسبة للتنبؤ التكنولوجي وتقييم آثار الأداء الابتكاري والإبداعي.
10. دراسة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تمنع المنظمات من الوصول إلى مستوى الريادة والابتكار.
11. تخطيط الابتكارات ووضع أهدافها واستراتيجياتها، وطرائق التنبؤ بها على أساس مدروس وعملي، وليس بشكل عشوائي اعتباطي.
12. دراسة أثر الابتكارات على البيئة والأخطار التي يمكن أن تتركها عليها.
13. السعي لإيجاد قيادة ابتكارية ومديرون رائدون يفهمون الابتكار ويميزون بينه وبين التغيير.
14. خلق ثقافة ابتكارية خاصة بالمنظمة يتبعها أفرادها العاملون بها، والعمل على ربط هذه الثقافة بالمجتمع الذي تعيش فيها المنظمة أو مع البيئة الخارجيًة أيضا.
15. الاهتمام بقضايا التسويق الابتكاري والتسعير الابتكاري والترويج، والإعلان المناسب للابتكارات للوصول إلى ما تقصده وتبغيه.
16. التدريب على الحلول الإبداعية للمشكلات وطرائق التفكير الإبداعي والمداخل الابتكارية الإبداعية.
17. الاهتمام بدراسات دورة حياة السلعة وعناصر استراتيجيتها والتنبؤ بأدائها وسلوكها في الأسواق.
18. تعزيز العلاقة بين الابتكار والإبداع والجودة الشاملة وثقافة المنظمة والبيئة.
19. العمل على تحقيق الابتكار والإبداع في تسليم الخدمات والقضاء على الحواجز التنظيمية التي تعوق الوصول للريادة.

وخلاصة القول، إن تلافي جميع المشكلات السابقة، والأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المقدمة كفيل بتحقيق إدارة فعالة وناجحة للابتكارات والإبداعات في كافة مجالاتها وميادينها الداخلية والخارجية والبيئية والتطبيقية، وبما يساعد على تكوين وخلق بيئة وعقلية ابتكارية إبداعية متميزة تسعى للريادة والتميز في بيئة تتسم بجميع أصناف التحديات والتغيرات التي لا يقوى على الصمود فيها، إلا تلك المنظمات التي تأخذ بمنهج الابتكار والإبداع قولاً وفعلاً وعملاً.

الخلاصة

إن تطبيق الطرائق الابتكارية والإبداعية في مجال الأعمال يجعل من الأهمية بمكان دراستها وتحديد جدواها وإمكانية تطويعها وملاءمتها للبيئة الواجبة التطبيق فيها.

الابتكار هو الشيء المجهول الذي تسعى المنظمات للبحث عنه وتطويعه وإدارته بفعالية ونجاح، لذلك يجب أن تعمل هذه المنظمات وتبحث عما يقف حائلاً في وجه ريادتها وتميزها على المنظمات الأخرى، وبشكل خاص تلك التي تهدر الوقت وتضيع الجهود وتزيد التكاليف.

إن تلافي كل المشكلات المعيقة للابتكار في المنظمات في كافة مجالاتها وميادينها الداخلية والخارجية والبيئية والتطبيقية، يساعد على تكوين وخلق بيئة وعقلية ابتكارية إبداعية متميزة تسعى للريادة والتميز في بيئة تتسم بجميع أصناف التحديات والتغيرات، والتي لا يقوى على الصمود فيها إلا تلك المنظمات التي تأخذ بمنهج الابتكار والإبداع قولاً وفعلاً وعملاً.

التمارين:

1. اذكر أهم مشكلات تطبيق إدارة الإبداع في المنظمات في المجالات العلمية.

....

....

2. اذكر أهم مشكلات تطبيق إدارة الإبداع في المجالات الداخلية للمنظمات.

....

....

3. ما هي المشكلات الخاصة بالابتكار ضمن الجودة الشاملة والمؤثرة على إدارة الابتكار والإبداع في المنظمات؟

....

....

المصطلحات

فلسفة الابتكار والإبداع	Innovation and Creativity Philosophy
التحليل النفسي	Psychological Analysis
الشعور	Consciousness
عقدة أوديب	Oedipus Complex
اللاشعور	Unconsciousness
الكبت	Repression
الكبتس الأساسي	Primal Repression
الكبت الأولي	Primary Repression
الكبت الثانوي	Secondary Repression
التسامي	Sublimation
العملية الأولية	Primary Process
العملية الثانوية	Secondary Process
الأنا	Ego
اللاشعور الجماعي	Collective Unconsciousness
التآلف مع المجهول	Affinity with unknown
الإدراك	Awareness
علم نفس الابتكار والإبداع	creativity and Innovation psychology
نظرية كولد ستاين	Goldstein’s theory

المبتكرون	Innovators
نظرية ماسلو	Maslow's theory
الدوافع	Motivator's
نظرية روجرز	Roger's theory
تحقيق الذات	Self actualization
الإبداع المحقق للذات	Self – actualization creativeness
الحاجات الفسيولوجية	Psychological Needs
حاجات الأمان	Safety Needs
حاجات الحب والانتماء	Belongingness and Love Needs
حاجات الاحترام	Esteem Needs
حاجات تحقيق الذات	Self–actualization Needs
طرائق تحقيق الذات	Self Actualization Methods
التركيز	Concentration
خيارات النمو	Growth Choices
الإدراك الذاتي	Self–Awareness
الأمانة والإخلاص	Honesty
الحكم والتقييم	Judgment
التطوير (التنمية) الذاتية	Self development
خبرات الذروة	Peak Experiences

فقدان الدفاع عن الأنا	Lack of Ego Defence
الإبداع في المواهب الخاصة	Special Talents Creativeness
الإبداع في تحقيق الذات	Self Actualizing Creativeness
التعبير	Expression
البساطة	Simplicity
التآلف مع المجهول	Affinity for the Unknown
حل الثنائيات المتعارضة	Resolution of Dichotomies
الثقافة الابتكارية والإبداعية في المنظمات	Innovative and Creative Culture in Organizations
النظام الابتكاري والإبداعي في المنظمات	Innovative and Creative System in Organizations
التنظيم المركزي	Centralized Organization
التنظيم اللامركزي	Decentralized Organization
الذكاء	Intelligence
دوافع ذاتية	Self Motives
دوافع اجتماعية	Social Motives
دوافع الحاجة	Need Motives
الشخصية	*Personality*
الشخصية الابتكارية	Innovative Personality
مؤهلات	Qualification
البيئة الابتكارية الإبداعية	Making Creative, Innovative Environment

التفكير الإبداعي	Lateral thinking
توليد الأفكار	Ideas Generation
الاختراع	Invention
مؤهلات الشخصية الإبتكارية	Qualification of Innovative personality
دوائر الجودة	Quality circles
علماء الاجتماع	Sociologists
تبرير وجود وإقامة المنظمة	Justification of a Firm Existence
البرمجة التسويقية تبدأ بالسلعة	Marketing Programming Starts with the Product
السلعة محدد أساسي للربح	Product is a Basic Profit Determinant
السلع الجديدة أساسية للنمو	New Products are Essential to Growth
الانتقائية المتزايدة للمستهلك	Increased Consumer Selectivity
التسويق	Marketing
الابتكار والتجديد	Innovation
التكامل الرأسي للخلف	Backward Integration
التكامل الرأسي للأمام	Forward Integration
التنويع المختلط	Conglomerate Diversification
البيع الابتكاري الإبداعي	creative, Innovative selling
الزبائن	customers
الاستراتيجية العالمية	Global Strategy
التكنولوجيا الجماعية	Group technology
التنويع الأفقي	Horizontal Diversification
التكامل الأفقي	Horizontal Integration

التسويق الابتكاري	Innovative Marketing
التسعير الابتكاري	Innovative Pricing
المشروع المشترك	joint venture
الترخيص	Licensing
اتساع السوق	Market expansion
الاستراتيجيات المتعددة الجنسية	Multinational Strategies
التجديد	Newness
تنمية السلعة	Product development
الابتكارات السلعية	Product Innovations
دورة حياة السلعة	Product life cycle (PLC)
الاستراتيجية الإقليمية	Regional Strategy
استراتيجية الوضع الراهن	Status quo strategy
التكامل الرأسي (العمودي)	Vertical Integration
تبرير وجود وإقامة المنظمة	Justification of a Firm Existence
البرمجة التسويقية تبدأ بالسلعة	Marketing Programming Starts with the Product
السلعة محدد أساسي للربح	Product is a Basic Profit Determinant
السلع الجديدة أساسية للنمو	New Products are Essential to Growth
الانتقائية المتزايدة للمستهلك	Increased Consumer Selectivity
المواصفات والتطوير الابتكاري للسلعة	Specifications and Innovative Product Development

السوق	Market
المنافسون	Competitors
الموردون	Suppliers
التكنولوجيات والطرائق	Technologies and Methods
الأوضاع القانونية	Logical Situations
طرائق الإنتاج	Production Methods
البيانات والأوضاع المالية	Financial Data & Situations
مبدأ النمطية	Principle of Modularity
ندرة المواد الأولية	Scarcity of Raw Materials
الاختراق أو التغلغل في السوق	Market Penetration
تطوير وتنمية السلعة	Product Development
راكدة	Stagnant
تجزئة السوق	Market Segmentation
استراتيجية تطوير السوق	Market Development
استراتيجية اتساع السوق	Market Expansion
منافسين إقليميين	Regional Competitors
استراتيجية التنويع	Diversification
التنويع التركيزي	Concentric Diversification
استراتيجية الاتحادات الاستراتيجية	Strategic Alliances
مشروع مشترك	Joint Venture

الترويج الابتكاري	Innovative promoting
التعاون	Synergy
البحث عن الامتياز	In Search of Excellence
النمو البطيء للإنتاجية	Lagging Productivity Growth
زيادة المنافسة الأجنبية (الخارجية)	Increasing Foreign Competition
التطور في الإلكترونيات الدقيقة	The Revolution in Micro Electronics
التصميم بمساعدة الحاسوب	Computer – Aided Design (CAD)
التصنيع بمساعدة الحاسوب	Computer – Aided Manufacturing (CAM)
الاختبار بمساعدة الحاسوب	Computer – Aided Testing (CAT)
الإنسان الآلي	Robotics
التغيرات في القوى العاملة	Changes in Workforces
تحقيق الذات	Self Actualization
قابلية التكييف	Adaptability
أساليب نوعية (جودة) حياة العمل	Quality of Work Life Methods
وخطط سكالون	Scalon plans
المقترحات المستقبلية لنوعية حياة العمل	Future Prospects for QWL

الفكرة الأفضل	Better Idea
قواد الرأي	Opinion leaders
البيئة التنظيمية	Organizational environment
القدرات الإبداعية الفردية	Personal creative abilities
التأثير الشخصي	Personal Influence
الاتصالات الشفوية	Oral Communication
مهارة التحليل والوعي	Skill of Consciousness and Analysis
التخطيط الاستراتيجي	Strategic Planning
التأقلم مع التغيير	Adaption With Change
مهارة الصبر	Patience Skill
الطرائق الخاصة بالإبداع	Creativity Techniques
الأفكار الخيالية	Imaginative Ideas
التفكير الإبداعي	Creative thinking
الاختيار الجماعي	Group Selection
الأفكار الجماعية	Groups Ideas
طريقة التعاون الذهني الإبداعي	Synectics Method
ترتيب الأفكار	Ideas Scoring
المآزق	Pitfalls
مآزق الإبداع	Pitfalls of Creativity
الفكرة الأفضل	Better Idea

Advanced brain Storming techniques	التقانات المتقدمة للتفكير الإبداعي
Affinity Diagram	مخطط العلاقات (الصلات)
Brain Storming development	تنمية التفكير الإبداعي
Brain Storming process	عملية التفكير الإبداعي
cause – effect Diagram	مخطط السبب والأثر
Consensus Decision Making	اتخاذ القرار بالإجماع
criteria check lists	قوائم الفحص المعيارية
Estimating creative Ideas	تقدير الأفكار الإبداعية
Evaluate Ideas	تقييم الأفكار
Ideas scanning	فحص الأفكار
Nominal Group technique	التقانة الجماعية الاسمية
Organizing the Ideas Selection	تنظيم اختيار الأفكار
Product Innovation charter	امتياز ابتكار السلعة
Product Scanning	فحص السلعة
Sources of scanning for new Ideas	مصادر فحص الأفكار الجديدة
team building	بناء الفريق
Using consensus	استعمال الإجماع

Vertical thinking	التفكير العمودي
Win – Win solution strategy	استراتيجية حل اربح . اربح
Quality Control Circles	دوائر رقابة الجودة
Brain Storming	العصف الذهني
Definition of Brain Storming	تعريف التفكير الإبداعي
Ideas Generation	توليد الأفكار
Employees	العمال
Customers	الزبائن
Mailing Survey	المسح البريدي
Resellers	البائعون الثانويون
Brokers	السماسرة
Manufacturers	المصنعين
Industrial Distributors	الموزعين الصناعيين
Large Jobbers	الوسطاء الكبار
Large Retail Firms	منظمات التجزئة الكبيرة
Suppliers	الممولون
Vendors	البائعون
Competitors	المنافسون
Miscellaneous	متنوع

امتياز وابتكار السلعة	Product Innovation Charter
قوائم الفحص المعيارية	Criteria Check Lists
التعليمات	Instructions
مخطط العلاقات (الصلات)	Affinity Diagram
خطوات عملية التفكير الإبداعي	Steps of Brain Storming Process
القواعد التي تساعد في عملية التفكير الإبداعي	Rules which Assets in Brain Storming Process
طرائق التفكير الإبداعي	Brain Storming Methods
طريقة المناقشة أو المباراة المستديرة	Round Robin Method
طريقة العجلة (الحرية) المطلقة	Free Wheeling Method
طريقة الانسياب والانزلاق	Slip Method
الإحباط	Frustration
تنازع الشخصيات	Personalities Conflict
مفهوم الأنا أو الذات	Egos
الإدارة	Management
الأنماط الإدارية	Management Styles
اللغة	Language
الاتصالات	Communications
عدم الإصغاء والاستماع	Not Listening

Shy persons	الأفراد الخجولين
Lack of Motivation	فقدان التحفيز والدوافع
Dominant Persons	الأفراد المسيطرون
Lack of Interests	فقدان الاهتمام والمصالح
Lack of technical Knowledge	فقدان المعرفة الفنية
Participation	المشاركة
Caste System	النظام المنغلق
Not Respecting Others Individuality	عدم احترام شخصية الآخرين
Closed mind	الفكر المنغلق
Not apriority	عدم الاهتمام بالأولوية
Not Familiar with Defined concept	عدم التشابه مع المفهوم المحدد
Location	الموقع
No Focus	عدم التركيز
Learning and Education Principle	مبدأ التعلم والتعليم
Organizing the Ideas Selection Principle	مبدأ تنظيم اختيار الأفكار
New Respecting Principle	مبدأ احترام الجديد
Principle Fear of Quiet Thinking and Ready Solutions	مبدأ الخوف من التفكير السكوني والحلول الجاهزة
Create a Proper Climate for Brain Storming Principle	مبدأ إيجاد مناخ ملائم للتفكير الإبداعي

Avoid of Cross – Pressures Principle	مبدأ تجنب الضغوط المتبادلة
Avoiding Fear from Great Creativities Principle	مبدأ تجنب الخوف من الإبداعات العظيمة
Important Positions Related Lateral Thinking	مواقف هامة تتعلق بالتفكير الإبداعي
Building synectics Group	بناء مجموعة التعاون الذهني
Computerized Methods	الطرائق المحوسبة
convergent thinking Method	طريقة التفكير التقاربي
creative Medias approach	مدخل الوسائل الإبداعية
creative training	التدريب الإبداعي
Divergent thinking Method	طريقة التفكير الافتراقي
Educational approach	المدخل التعليمي
Expression	التعبير
Group Dynamics	ديناميات الجماعة
Independent unites approach	مدخل الوحدات المستقلة
Innovative, creative Methods	الطرائق الابتكارية الإبداعية
Logical Methods	الطرائق المنطقية
Training to creative solutions for problems	التدريب على الحلول الإبداعية للمشكلات
Innovative, Creative Approaches to Solve Problems	المداخل الإبتكارية الإبداعية لحل المشكلات
Error and Attempt Method	طريقة أو أسلوب المحاولة والخطأ

Last Experiences Method	طريقة وأسلوب التجارب السابقة
Scientific Method	الطريقة أو الأسلوب العلمي
Scientific Approach	المدخل العلمي
Creative Method	الطريقة أو الأسلوب الإبداعي
Levels of Creative, Innovative to Solve Problems	مستويات المداخل الابتكارية الإبداعية لحل المشكلات
Individual Level	مستوى الفرد
Group Level	مستوى الجماعة
Brain Storming	العصف الذهني
Synectics	التعاون الذهني
Organization Level	مستوى المنظمة
Creative Solution for Problems	الحلول الإبداعية للمشكلات
Training	التدريب
Crisis Analysis Method	أسلوب تحليل الأزمات
Comprehensive Approach	المدخل الشامل
Participants	المشاركين
Leader	دور
Excursion	الانطلاق الذهني
Analogies	المضاهاة
Mental Imagery	التصور الذهني

تحليل المستهلك	consumer Analysis
سلوك المستهلك	consumer Behavior
عناصر سلوك المستهلك	elements of consumer Behavior
نظرية العدالة	Equity theory
نظرية التوقع	expectancy theory
التعلم التجريبي	Experimental learning
نظرية تسلسل الحاجات	Hierarchy of Needs theory
إدارة التسويق	Marketing Management
الخصائص الاجتماعية	Social characteristics
التعلم الاجتماعي	Social learning
النظرية الاجتماعية	Social theory
السوق المستهدف	Target market
التعلم بالتجربة والخطأ	Trial and error learning
عناصر	Elements
العملية الإدراكية للفرد	Individual Cognitive Process
الإدراك	Perception
نظريات التعلم	Learning Theories

Motivation Theories	نظريات التحفيز
Classical Conditioning	التكيف التقليدي
Operant Conditioning	التكيف العملي
Self Actualization	تحقيق الذات
Existence	البقاء
Relatedness	الارتباط
Growth	النمو
Three Needs Theory	نظرية الحاجات الثلاثة
Achievement	الإنجاز
Power	القوة
Affiliation	الانتماء
Economic Theory	النظرية الاقتصادية
Social Influences on Behavior	التأثيرات الاجتماعية على السلوك
Purchasing Behavior	سلوك الشراء
Market Style	نمط السوق
Communication Language	لغة الاتصال
Promotional Mean Behavior	سلوك الوسيلة الترويجية
Behavior Toward Price	السلوك تجاه السعر

سلوك البحث عن المعلومات	Behavior Seeking About Informations
الجوانب النفسية	Psychological Aspects
الجوانب الاجتماعية	Social Aspects
خصائص المستهلك المبتكر	Characteristics of Innovative Consumer
علماء الاجتماع	Sociologists
الشراء وخصائص الاستهلاك	Purchasing and Consumption Attributes
الخصائص الديموغرافية	Demographic Characteristics
التطبيقات بالنسبة للمسوقين	Implications For Marketers
المزيج التسويقي	Marketing Mix
نموذج التعلم	Learning Model
نموذج حل المشكلة	.Problem – Solving Model
نموذج القيم المدركة	Perceived Values Model
الاتصالات التسويقية	Marketing Communications
العوامل الدولية والثقافية المتبادلة	International and Cross- Cultural Factors
المقترحات المستقبلية	Future Prospects and the
دور الحكومة	Role of Government
الشركات المتعددة الجنسية	Multinational Corporations

المراجع

-. د. محمد عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 1995.

-. د. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الأول، الدار الجامعية، بيروت، 1993.

-. Rice, Chris: Consumer Behavior, International Encyclopedia of Business and Management, op. cite.

-. عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري «السلوك التنظيمي» منشورات جامعة دمشق، 1999.

-. د. محي الدين الأزهري، التسويق الفعَّال، مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الأولى 1995.

-. Loudon, David L., and Albert J. Della Bitta: Consumer Behavior: Concepts and Applications, (4th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., Singapore, 1993.

- Coates J. and J. Jarratt, Work place Creativity, Employment Relations Today, Spring, 1994.

-. د. عبد الرحمن هيجان، التدريب على الحل الإبداعي للمشكلات، التعاون الذهني، تطبيقاً عملياً، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، العدد الأول، المجلد الحادي والعشرون، يناير 1999.

-. Barkley, Bruce T, and James H. Saylor: Customer- Driven Project Management: A new Paradigm In Total Quality Implementation, Mc Graw-Hill, INC., Singapore, 1994.

-. وليام مور، هريت مور، حلقات الجودة، تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة: زين العابدين عبد الرحمن الحفظي، راجع الترجمة، سامي علي الفرس، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.

- Lancaster, Geoff, and Lester Massingham: Marketing Management, The Mc Graw-Hill Companies, Inc., London, 1993.
- د. محمد عدنان النجار، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 1995.
- Loudon, David L., and Albert J. Della Bitta. Op. cite.
- د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، الطبعة الثانية منقحة ومطورة، 1993.
- Ford, Cameron M. and Dennis A Gioia: Creativity Management, op. cite.
- فرانك سنبيرغ، الإدارة بضمير، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية، أمريكا، 1998.
- Ansell, Tony: Managing for Quality in The Financial Services Industry, Chapman and Hall, London, 1993.
- Arnold, Hugh J., and Daniel C. Feldman: Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Publishing Co., New York, 1986.
- Cascio, Wayne F.: Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, (4th ed.), Mc Graw-Hill, Inc., 1995.
- Stanton, William J, Fundamentals of Marketing, (3rd ed.), Mc Greaw,Hill Book Co, New York, 1971.
- Branch, Alan E, Elements of Export Marketing and Management, (2nd ed.), Chapman & Hall, London, 1990.

-. دانييل باي وآخرون، استثمار الإبداع في عالم الأعمال، من الفكرة إلى المنتج، ترجمة د. حسين علي، سلسلة الرضا للمعلومات (53) دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، نيسان، 2000.

- Starr, Martin K, and Alan J. Biloski, The decision to adopt New Technology – effects on Organizational size, Implementing New Technologies, Choice, Decision, and Change in Manufacturing, Edited by Ed, Rhodes, and David Wield, Basil Black well in Association with the open University, 1985.

- Guiltinan, Joseph P, and Gordon W. Paul, Marketing Management, Strategies and Programs, (5th ed.), Mc Graw-Hill, Inc, New York, 1994.

-. محي الدين الأزهري، التسويق الفعال، مبادئ وتخطيط، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة 1995.

-. د. حسين علي، تنمية المهارات البيعية، سلسلة الرضا للمعلومات (82)، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، تموز 2000.

-. د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، كيف تكون مبدعاً، مهارات تطوير الأداء (84)، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1997.

-. د. فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.

-. مراد وهبة، فلسفة الإبداع، الكتاب الثالث، دار العالم الثالث، الطبعة الأولى، 1996.

-. د. عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري «السلوك التنظيمي»، منشورات جامعة دمشق، 1999.

-. حشمت جبر، ياسر فاروق، المدير المحترف وحلقات التميز، إشراف: د. عبد الفتاح دياب حسين، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، لم يذكر عام النشر.

- حسن أحمد عيسى، سيكولوجية الإبداع بين النظرية والتطبيق، المركز الثقافي في الشرق الأوسط، مكتبة الإسراء، طنطا، الطبعة الأولى، 1994.
- د. شاكر عبد الحميد، علم نفس الإبداع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- ادوارد دي بونو، التفكير الإبداعي، ترجمة، خليل الجيوسي، المجمع الثقافي، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 1995.
- د. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري، كيف تكون مبدعاً، مهارات تطوير الأداء (84)، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1997.
- Maslow, Abraham H.: Toward a Psychology of Being, (2nd ed.), Van Nostrand Reinhold Co., New York, 1968.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 1990.